



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Příprava vývojové organizace na budoucí náročné podmínky podnikání

Preparation of an Development Organization for Future Challenging Entrepreneurial  
Conditions

Student: Bc. Iveta Vancáková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

„Prehlasujem, že predložená práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne, vrátane priložených príloh.“

V Ostrave dňa 30. apríla 2010

.....  
Iveta Vancáková

### **Pod'akovanie**

Ďakujem svojmu vedúcemu diplomovej práce, PhDr. Ing. Alešovi Mateiciucovi, Ph.D., za výborné vedenie, konzultácie a odborné rady pri vypracovávaní mojej diplomovej práce.

V Ostrave dňa 30. apríla 2010

.....  
Iveta Vancáková

## OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÍSTUPU ORGANIZÁCIE K PRÍPRAVE NA BUDÚCE PODNIKANIE .....</b>	<b>4</b>
2.1. Strategická príprava na budúcnosť .....	4
2.1.1. Strategická analýza.....	5
2.1.2. Strategické rozhodovanie .....	7
2.1.3. Realizácia vybranej stratégie.....	9
2.2. Učiacia sa organizácia .....	9
2.2.1. Pohľady teoretikov na problematiku učiacej sa organizácie.....	9
2.2.2. Poruchy učenia sa.....	14
2.3. Znalostný manažment .....	16
2.3.1. Dáta, informácie, znalosť .....	16
2.3.2. Kategorizácia znalostí .....	17
2.3.3. Intelektuálny kapitál .....	18
<b>3. CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE .....</b>	<b>24</b>
3.1. História a poslanie spoločnosti.....	25
3.2. Spoločnosť v súčasnosti .....	25
3.3. Súdobé ekonomické výsledky .....	26
3.4. Riadenie a organizácia spoločnosti .....	27
3.5. Strategické ciele spoločnosti .....	29
3.6. Rozvoj potenciálov spoločnosti .....	30
<b>4. ANALÝZA PRÍSTUPU ORGANIZÁCIE K FORMOVANIU SPOSOBILOSTI K BUDÚCEMU PODNIKANIU .....</b>	<b>31</b>
4.1. Špecifikácia predmetu analýzy.....	31
4.2. Postup a použité metódy analýzy .....	32
4.3. Výsledky analýzy .....	33
4.3.1. Strategická príprava organizácie na budúcnosť .....	33
4.3.2. Príprava na budúcnosť pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie.....	44
4.3.3. Úloha znalostného manažmentu organizácie .....	47
4.4. Zhrnutie výsledkov analýzy .....	49
<b>5. NÁMETY A NÁVRHY PRE MANAŽMENT.....</b>	<b>53</b>
5.1. Námety pre vylepšenie strategickej prípravy spoločnosti na budúcnosť .....	53
5.2. Námety pre uplatňovanie prvkov učiacej sa organizácie v spoločnosti.....	54
5.3. Námety pre uplatňovanie znalostného manažmentu v spoločnosti.....	54
5.4. Zhrnutie námetov a návrhov pre manažment .....	55
<b>6. ZÁVER.....</b>	<b>56</b>
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	
PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
ZOZNAM PRÍLOH	
PRÍLOHY	

# 1. ÚVOD

Dnešná doba, v ktorej žijeme, je zložitá a vyznačuje sa neustálymi dynamickými a progresívnymi zmenami vo všetkých sférach každodenného života. Sú to zmeny jak technického, tak technologického charakteru, ktoré postihujú nielen náš osobný život, ale aj pracovný život a podnikanie. Technický a technologický pokrok môže podnikanie posunúť vpred a stať sa konkurenčnou výhodou organizácie, ale taktiež môže posunúť vpred konkurenciu. Súčasný globalizovaný trh si vyžaduje pružné reakcie na zmeny a ak sa firma chce na tomto trhu udržať, musí myslieť na neustálu prípravu na budúcnosť.

Prípravou na budúcnosť sa rozumie to, že firma dokáže predvídať zmeny, príležitosti, výzvy a hrozby, ktoré môže priniesť podnikateľské prostredie do budúcnosti a aplikovať ich na možnosti organizácie. Podrobnejšie sa tomu venuje strategická príprava na budúcnosť. Netýka sa len zmien a ich implementácie na vnútorný potenciál firmy. Súvisí s radou činností, ako je predikcia budúcich podmienok a rizík a ich analýza, rozhodovanie o vhodne zvolenej stratégii ktorá v sebe obsahuje radu procesov ako plánovanie, rozhodovanie o stratégii, vyhodnocovanie, prehodnocovanie a výber vhodnej stratégie a kontrolu a vyhodnocovanie úspešnosti stratégie. Strategickou prípravou sa to však nekončí. Už spomenutý potenciál firmy veľmi ovplyvňuje všetky budúce procesy a pretože možnosti firmy a jej potenciál je veľký a prispôsobivý, je ho treba neustále trénovať a prehlbovať. Jedine trénovanú organizáciu nezaskočia zmeny a dokáže sa pružne prispôbovať zmenám prostredia.

Táto diplomová práca sa zameriava na to, ako neisté podmienky podnikania v budúcnosti dokážu ovplyvniť organizáciu a jej procesy, ako sa organizácia dokáže vysporiadať so stále zvyšujúcimi sa nárokmi na podnikanie, ako sa adaptuje na čoraz viac dynamické a komplexné prostredie plné vysokých požiadaviek, rizík a neistôt. Cieľom diplomovej práce je zistiť či sa organizácia efektívne pripravuje na náročné podmienky podnikania v budúcnosti a či uplatňuje prvky učiacej sa organizácie a znalostného manažmentu k tomu, aby bola schopná čeliť zložitému prostrediu, v ktorom pôsobí.

Spoločnosť, ktorú som si vybrala na analýzu je Ekotop s.r.o., ktorá sa zaoberá montážou a predajom tepelných čerpadiel v Českej republike. V posledných rokoch sa vďaka technickému i technologickému rozvoju vyvíjajú i možnosti vykurovania a všetko speje smerom k obnoviteľným zdrojom. Preto musí organizácia patrične reagovať na dané zmeny, ak chce zostať na trhu úspešná.

Túto tému som si vybrala preto, lebo si myslím, že svet patrí budúcnosti a nie je treba sa utápať v minulosti. Je vzrušujúci fakt, že budúcnosť nevieme s istotou predpokladať a tak žijeme v neustálom riziku, či nám to, čo plánujeme vyjde, alebo nie a ako sa s týmto faktom vyrovnáme. A v takom riziku žije denne každá organizácia, ktorá usiluje o to, aby vo svojom obore dosiahla maximum a vyplnili sa jej ciele.

S problematikou obnoviteľných zdrojov som sa stretla už pred piatimi rokmi, keď som sa dostala na stavebný veľtrhu. Do tejto doby som nemala ani tušenie o existencii tepelných čerpadiel a tak som sa o to začala viac zaujímať. To bol dôvod k tomu aby som si na analýzu vybrala práve firmu Ekotop s.r.o.

## 2. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÍSTUPU ORGANIZÁCIE K PRÍPRAVE NA BUDÚCE PODNIKANIE

Pri príprave organizácie na budúcnosť som sa zamerala hlavne na tri oblasti, bez ktorých by sa zdravá organizácia na budúcom trhu nemohla uplatniť. Prvou z oblastí je **strategická príprava organizácie na budúcnosť**, pri ktorej berieme na zreteľ príležitosti a hrozby, ktoré má firma z hľadiska vonkajšieho prostredia a ako sa s nimi dokáže vyrovnáť v rámci organizácie. Druhou z možností, na ktoré sa zamerala diplomová práca, ako sa s budúcnosťou dokáže organizácia vyrovnáť, je prostredníctvom znalostí, ktorými sa zaoberá koncepcia **znalostného manažmentu**. Tretia oblasť, úzko súvisiaca a kooperujúca s predošlými dvoma, je **koncepcia učiacej sa organizácie**. Nie je len koncepciou, ktorá sa zaoberá procesom učenia sa na základe dostupných organizačných i všeobecných informácií a znalostí, ale čo je dôležitejšie, že je snahou organizácií o vysporiadanie sa s vonkajšími požiadavkami, výzvami a rizikami pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie.

### 2.1. Strategická príprava na budúcnosť

V posledných rokoch sa okolie podniku stáva v dôsledku integrácie a globalizácie stále komplexnejšie a dynamickejšie, s nárastom rizík a neistôt. Sledujeme, ako sa zo statických organizácií, ktoré sú už pojmom minulosti, tlakom prostredia stávajú činné, aktívne organizácie, zložené zo živých systémov, čeliace prekážkam a zmenám dynamického prostredia. Organizácie, ktoré v dnešnej dobe len prežívajú, nová konkurencia veľmi ľahko a bez problémov rozdupe na kusy. Aby tomu predišli, musia sa postaviť čelom k novým nárokom kladeným na organizácie.

Mateiciuc (2005) uvádza, že tieto nároky si vyžadujú vysoký stupeň výkonnosti, vysokú kvalitu produkcie, výkonovú spoľahlivosť, efektívnosť a efficienciu podnikových procesov, ktoré majú viesť k vysokej úrovni konkurencieschopnosti, spoločenskej užitočnosti a životaschopnosti.

K tomu, aby vôbec mohla byť organizácia efektívna, to znamená aby dosiahla alebo prekročila svoje vytýčené ciele, si musí definovať krátkodobé a dlhodobé ciele, ktoré chce dosiahnuť. Prostriedok k ich dosiahnutiu je efektívna stratégia, ktorá by mala brať na vedomie množstvo rizík a neistôt prostredia a vedieť ako s nimi pracovať. Stratégia vo všeobecnosti je plán činností, smerujúci k dosiahnutiu určitých cieľov. Strategické riadenie podniku má v súčasnosti veľký význam v príprave organizácií na budúce neisté podmienky podnikania.



Súčasťou strategického riadenia, ktoré má viesť k splneniu cieľového plánu sú 3 etapy, ktoré na seba nadväzujú:

- Strategická analýza
- Strategické rozhodovanie
- Realizácia zvolenej stratégie

### **2.1.1. Strategická analýza**

Podľa Johnsona a Scholesa (2000) sa strategická analýza zaoberá pochopením vzťahu medzi rôznymi silami ovplyvňujúcimi organizáciu. Je potrebné skúmať a analyzovať tieto sily, aby organizácia vedela, ako s nimi naložiť, či ich brať ako výzvu alebo ako prekážku, ktorej sa treba vyvarovať.

Každá organizácia je obklopená rôznymi vplyvmi, priaznivými i nepriaznivými, ktoré buď priamo alebo nepriamo zasahujú do chodu organizácie. To, čo má dopad na organizáciu zvonku nazývame okolie podniku, taktiež vonkajšie prostredie organizácie. Vplyvy v rámci podniku samotného sú vnútorným prostredím organizácie, alebo môžeme hovoriť o zdrojoch, schopnostiach a potenciáli organizácie.

#### **Vonkajšie prostredie organizácie**

Vonkajšie prostredie podľa Mateiciuca (2005) predstavuje pre organizácie sily a podmienky, ktoré môžu mať povahu príležitostí a výziev, tlakov a hrozieb. V súčasnosti musia všetky organizácie rátať s narastajúcou komplexnosťou a dynamickosťou prostredia, ale aj s jeho vývojovými nezrovnalosťami, diskontinuitami, turbulenciami, chaotickosťou, protikladmi, rozpormi a vývojovými paradoxmi, náhlymi zmenami, nestabilitami, prechodovými i krízovými fázami vývoja a s rizikom nezvratného vývoja.

Na organizáciu majú dopad ekonomické, kultúrne, sociálne, právne, politické, technologické, spoločenské a demografické podmienky, obmedzenia i úľavy, ktoré ovplyvňujú pole pôsobnosti organizácie i jej činnosť. Vzhľadom k systematickým zmenám tohto prostredia si organizácie musia klásť otázku, akým spôsobom tieto zmeny môžu postihnúť práve ich. Každá organizácia je iná, a preto každá podlieha tlaku iných zmien, čo v podstate znamená, že čo je pre jednu organizáciu hrozbou, môže byť pre inú výzvou. Je nutné povšimnúť si niektoré zmeny jednotlivých sfér vonkajšieho podnikateľského prostredia, ktoré majú dopad na organizácie. Sú to napríklad zmeny monetárnej a fiškálnej politiky, regulácie menovej politiky, zmeny preferencií zákazníkov, zmeny v legislatíve, klimatické zmeny, nedostatok

nerastných surovín, technické zmeny výroby, vývoj technológie, zmeny spoločenského trendu a mnoho ďalších.

### **Vnútorne prostredie organizácie**

Úspech podniku nespočíva len na vonkajšom prostredí organizácie, ktoré často ani nemôže ovplyvniť, závisí aj na vnútornom prostredí organizácie. Pearson (1992) napríklad zdôraznil úlohu firemnej stratégie a kultúry v ich prepojení. Upozornil na to, že pracovníkom je potrebné dať tak veľkú voľnosť, aby nedošlo k strate kontroly, aby mohli rozvíjať svoj potenciál. Vnútorne prostredie organizácie, nazývané aj potenciál organizácie, je organizácia sama schopná ovládať. Radíme sem všetky vnútorné vplyvy, sily a podmienky, pôsobiace vo vnútri organizácie, ktoré umožňujú jej činnosť. Nie sú to vždy len kladné sily, ktoré napomáhajú, nazývame ich silné stránky, stretávame sa aj s rôznymi obmedzeniami – slabými stránkami. Organizácia musí vedieť premeniť svoje slabiny na výhody. Je to možné ak má manažment, ktorý dokonale pozná a rozumie prostrediu organizácie a vie ako má použiť prostriedky ako sú rozvoj a formovanie potenciálu organizácie, organizačné učenie sa, znalostný manažment, strategické riadenie, atď. Premena slabých stránok na výhody postačuje k tomu, aby sa organizácia nejakú dobu udržala, ak chceme efektivitu do budúcnosti, je potreba zdroje, kvalifikácie, sily a možnosti nepretržite zveľaďovať smerom k vytváraniu nových možností.

### **Konkurenčné sily**

Nedeliteľnou súčasťou sledovania vonkajšieho prostredia je taktiež sledovanie, analýza a pochopenie konkurenčných síl a chovania konkurentov v danom odvetví. S rastúcou konkurenciou sa organizácie operujúce na rovnakom trhu stávajú menej ziskové, naopak znižovanie počtu konkurentov prináša vyššie zisky na trhu. Porter (1996) hovorí o piatich konkurenčných silách:

- **Konkurencia vo vnútri odvetvia** – rivalita medzi konkurentmi, ktorí operujú na rovnakom trhu. Existuje teória (Porter), podľa ktorej existuje jedna ideálna stratégia využitia konkurenčnej výhody a organizácia, ktorá na ňu príde prvá, konkurenčný boj vyhráva.
- **Možní noví konkurenti** – so zvyšujúcou ziskovosťou a dostupnosťou trhu sa zvyšuje riziko. Je to pre organizácie nevýhodné, preto vytvárajú rôzne štrukturálne alebo strategické bariéry.

- **Možné nové (náhradné) výrobky** – predstavujú substitúty, teda produkty, ktoré sa navzájom dokážu nahradiť. Pre organizáciu sú ohrozením, ak je náhradný produkt alebo služba kvalitnejšia a cenovo dostupnejšia, než samotný produkt danej organizácie.
- **Sila kupujúcich** – zobrazuje vplyv zákazníkov na organizácie a ich vzájomný vzťah. Zákazník si určuje podmienky tohto vzťahu a sám určuje do akej miery sa odovzdá do rúk organizácie.
- **Sila dodávateľov** – ukazuje závislosti organizácie od jej dodávateľov. Dodávatelia dokážu vytvoriť tlak na odvetvie, ktorý dokáže spôsobiť zvýšenie alebo zníženie ceny alebo kvality konečného výrobku alebo služieb vytvorených organizáciou.

### Tržné okolie

Americký teoretik D'Aveni (1994) sa pohráva s myšlienkou hyperkonkurencie, alebo inak povedané s mimoriadne zdatnými súpermi. Na jednej strane má obavy, že obrie organizácie vytláčajú menšie, ktoré potom nedostanú šancu prežiť. Na druhej strane však verí tomu, že vyniknúť by mali len tí najzdatnejší.

### 2.1.2. Strategické rozhodovanie

Vonkajšie prostredie i širšie všeobecné a globálne prostredie súčasných organizácií sa podľa Mateiciuca (2005) v posledných desaťročiach dramaticky zmenilo a aj naďalej prechádza vývojovými premenami. Na jednej strane je prítlačivé vzhľadom k novým príležitostiam, ktoré prináša a na strane druhej je plné neistôt a rizík, obmedzení a rýchlych zvrátov, ktoré prinášajú prekážky v zabehnutom chode procesov v organizácii vedúcim k napredovaniu. Dôležitou časťou manažérskeho procesu je manažment rizík. Zaoberá sa monitorovaním, predvídaním, analýzou a kontrolou rizík, neistôt, pochybností a nebezpečia.

Úspešné prevádzanie strategického rozhodovania vedie k dosahovaniu stanovených cieľov organizácie. Hlavným cieľom strategického manažmentu je implementácia a riadenie zmien, a to prostredníctvom navrhovania strategických alternatív, spracovávanie, klasifikácie, rozhodovania o vhodnej možnosti, výbere vhodnej stratégie a jej formulácie. Manažéri by pritom mali brať do úvahy všetky možné varianty, ktoré s najväčšou pravdepodobnosťou nastanú v budúcnosti. Manipulovanie s neistotou prináša fakt, že manažéri len predikujú a predpovedajú budúci vývoj. Je nutné aby sa pritom držali racionálneho prístupu, boli

inovatívni, realistickí, tvoriaci, praktickí a anticipační a aby sa nenechali ničím len tak rozhodnúť.

Strategické rozhodovanie má určité charakteristické znaky:

- Strategickému rozhodovaniu predchádza strategická analýza všetkých podmienok, ohrození, rizík, príležitostí, silných a slabých stránok, ktoré ovplyvňujú organizáciu v plnení krátkodobých a dlhodobých cieľov. Ďalším krokom, ktorý nasleduje je implementácia zvolenej stratégie
- Strategickým rozhodovaním rozumieme celý komplex procesov, vedúci k výberu vhodnej stratégie k dosiahnutiu cieľov a efektivity organizácie, cez tvorbu plánov, scenárov, plánovaním procesov, hodnotenie plánov, výber vhodnej stratégie a formulácia stratégie.
- Pri vidine budúceho rizika je dôležité si uvedomiť, či má organizácia kladný alebo záporný vzťah k nemu. Tento fakt totiž rozhodne o tom, či berie niektoré podmienky prostredia ako príležitosti, alebo ako hrozby. Pri sklone k riziku sa budú manažéri dívať na určité neisté podmienky ako na výzvy a príležitosti, ktoré chcú využiť vo svoj prospech, preto budú aj stratégie neobjávnejšie. Naopak pri averzii k riziku vyvolávajú tie isté podmienky odpor a strach a manažéri ich berú ako hrozby, ktorým sa musia pomocou správne zvolenej opatrnej stratégie vyhnúť.
- Ľahšie sa dá prognózovať bližšia než vzdialenejšia budúcnosť, preto je dôležité sa pripraviť na budúcnosť rôznymi alternatívami, ktoré môžu nastať.
- Výber nevhodnej stratégie môže mať za následky viacero nepriaznivých účinkov, ako sú vysoké nevratné náklady na realizovanú stratégiu, straty, zlyhanie manažmentu, ušlý zisk a mnoho ďalších.
- Dobré strategické rozhodovanie vyžaduje neustále sledovanie a monitorovanie situácie a pohotovú reakciu aj na nepatrne zmeny.
- V rámci celého strategického riadenia má strategické rozhodovanie kľúčovú úlohu.
- Snom každého manažéra je dlhodobo udržateľná rastová stratégia. Stratégie ale málokedy naplňujú očakávania svojich tvorcov. Vedú často k zlyhaniu, alebo len ku krátkodobému úspechu, za ktorým nasleduje zlyhanie.

### 2.1.3. Realizácia vybranej stratégie

Strategický proces, ktorý nasleduje po strategickom plánovaní, rozhodovaní, hodnotení stratégií, výbere stratégií a jej pomenovaní je implementácia vybranej stratégie do skutočného života. V tejto fáze dochádza jednak k procesom:

- Realizácia vybranej stratégie do skutočného života – zavedenie vybranej stratégie do praktického podnikania. Transformácia teórie do praxe.
- Kontrola realizovanej stratégie – sledovanie odchýlky skutočného stavu, ktorý nastane po využití stratégie a ideálneho stavu, ktorého chcela organizácia dosiahnuť na základe vytýčených cieľov.
- Zhodnotenie úspešnosti stratégie – nastáva priamo po kontrole realizovanej stratégie a po sledovaní odchýlok. Ak je odchýlka veľká, úspešnosť stratégie je veľmi nízka a naopak ak odchýlka nie je žiadna, prípadne je zanedbateľná, organizácia dosahuje efektívne svoje predstavy.

Riskantné a odvážne stratégie a stratégie dlhodobejšieho charakteru, to znamená stratégie, ktoré sú realizované na základe dlhodobých a veľmi náročných cieľov, si vyžadujú dobu na sledovanie prvých výsledkov. Vo všeobecnosti platí, že čím je stratégia náročnejšia, tým dlhšiu dobu si vyžaduje na zavedenie do praxe a príchod prvých výsledkov.

## 2.2. Učiaci sa organizácia

Jednou z významných koncepcií prípravy organizácie na budúcnosť je koncepcia učiacej sa organizácie. Učenie sa je prirodzená a dôležitá vlastnosť osobnosti človeka. Je dôležitá nielen pre jednotlivca, ale aj pre celú organizáciu k využitiu ľudského potenciálu. Organizáciu, ktorá dokáže svoj potenciál využiť a neustále zvyšuje svoju schopnosť dosiahnuť vytýčené ciele môžeme nazvať učiacou sa organizáciou.

Koncept učiacej sa organizácie je jedným z najstarších konceptov, siaha až do 19. storočia. Vždy bol a ešte stále je témou mnohých teoretikov a ich pohľadov na danú problematiku. Niekoľko teórií je uvedených v tejto podkapitole.

### 2.2.1. Pohľady teoretikov na problematiku učiacej sa organizácie

Jeden z veľmi vplyvných teoretikov, nemecko-americký psychológ **Kurt Lewin** (1946) predkladá víziu o kreatívnom napätí („*creative tension*“) medzi osobnou predstavou a zmyslom reality. Zameral sa na výskum skupín, jednanie a empirické učenie sa. Jednou

z jeho významných činností bol výskum schopností, ktoré mali napomôcť k vzniku „agenta zmeny“. Agent zmeny mal uľahčiť komunikáciu v skupine, ktorú nazval T-skupina („*T-group*“, odvodené od pôvodného názvu „*training group*“) a dosiahnuť efektívnu spätnú väzbu medzi zúčastnenými. S výskumom došiel až k 4 základným prvkom T-skupiny:

- **Spätná väzba** („*Feedback*“) – stal sa kľúčovým prvkom T-skupiny. Je to proces informovania o výsledkoch a efektoch predošlých činností. Ak je komunikácia efektívna a informácie sú v skupine podávané presne a zrozumiteľne, dochádza k spätnej väzbe.
- **Rozmrznutie** („*Unfreezing*“) – súvisí so zmenami v organizácii. Aby v organizácii mohlo dôjsť k zmene, musí sa na to pripraviť ešte pred procesom zahájenia zmeny. Týka sa to prípravy jedinca, vzájomných vzťahov i prostredia, v ktorom má k zmene nastať.
- **Spoluúčastníci pozorovania** („*Participant observation*“) – je strategickou technikou získavania skúseností a znalostí, a to pomocou objektívneho pozorovania každého účastníka skupiny, jak samého seba, tak i celej skupiny.
- **Kognitívne pomôcky** („*Cognitive aids*“) – sú pomôcky uľahčujúce proces učenia sa, medzi ktoré patria poučné prednášky, inštruktážne videá, letáky, modely, knižné publikácie a iné pomôcky.

Americký profesor **Chris Argyris** (1962) dodáva, že proces učenia nastáva pri zisťovaní a opravovaní chýb, pričom chybou sa rozumie akékoľvek odchýlenie skutočnosti od očakávania. Zistením chyby ale proces učenia nekončí, pretože za ním musí hneď nasledovať jej korekcia.

Americký filozof, psychológ a teoretik koncepcie učiacej sa organizácie **Donald Schon** (1973) uvádza, že k učeniu dochádza pri procese rozvoja, zmeny a transformácie. Spoločnosť a jej okolité prostredie sa pohybuje v neustálom cykle zmien a nikdy nemôžeme očakávať stav pokoja. Je potrebné sa naučiť chápať vplyv zmien na spoločnosť, ich pôvod a dôsledky. Netreba však myslieť len na to, aby spoločnosti boli schopné sa adaptovať na akékoľvek zmeny, ale je treba svetu priniesť nejaký hlbší prínos.

**Schon s Argyrisom** (1974) sa spolu podieľali na vzniku niekoľkých modelov, ktoré súviseli s konceptom učiacej sa organizácie, pričom najdôležitejšími z nich sú:

- **Model s jednoduchou slučkou** („*Single-loop model*“) – je procesom opravy chýb a môžeme ho nazvať aj model adaptívneho učenia, pretože na rozdiel od modelu

s dvojitou slučkou je založený na fáze pozorovania. Ak sa v organizácii pri plnení cieľov narazí na nejakú poruchu alebo sa zistí nejaký problém, musí nastať analýza problému a jeho náprava, aby mohla organizácia pokračovať v plnení určených vízií.

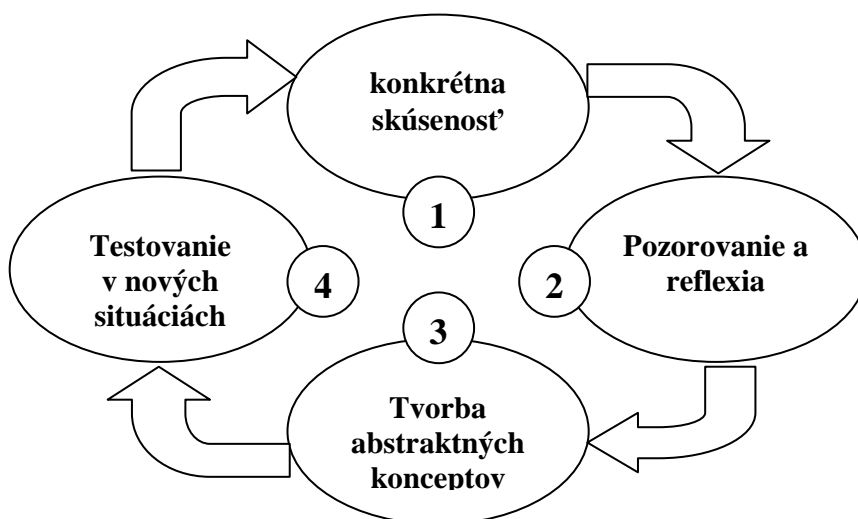
- **Model s dvojitou slučkou** („*double-loop model*“) – je proces opravy chýb, ktoré zahŕňujú aj organizačné zmeny a zmeny určených cieľov. Nazývame ho aj model generatívny, lebo fáza pozorovania je obohatená o fázu prehodnocovania. Keď v po korekcii v modeli s jednoduchou slučkou dochádza k opätovne zisteným chybám, je potrebné, aby organizácia popremýšľala prečo k týmto poruchám dochádza, zamyslela sa nad dosiahnuteľnosťou svojich cieľov a k následnému prehodnocovaniu.

Názor amerického profesora organizačného chovania **Kolba** (1984) je založený na empirickom učení na základe skúseností, ktoré je teoretickým základom učiacej sa organizácie. Vytvoril svoj vlastný model vzdelávacieho procesu („*learning cycle*“), pozostávajúci zo štyroch prvkov:

- **konkrétna skúsenosť** („*Concrete experience*“)
- **pozorovanie a reflexie** („*Observation and reflection*“)
- **tvorba abstraktných konceptov** („*Forming abstract concepts*“)
- **testovanie v nových situáciách** („*Testing in new situations*“)

O vzdelávacom procese uvažuje ako o nepretržitej špirále, ktorá smie začať v ktoromkoľvek bode. Proces začína osoba, ktorá vykonáva akciu a podľa kruhu môžeme vidieť, aký bude účinok jej činu.

Obrázok 2-1 Cyklus vzdelávacieho procesu podľa Kolba



Prameň: vlastné spracovanie pôvodného obrázka

Prominentný teoretik rozhodovania **Herbert A. Simon** (1991) tvrdí, že organizácia sa učí dvojakým spôsobom, a to učenie sa vo vnútri organizácie a získavaním nových pracovníkov, ktorí majú nové inovatívne znalosti, ktoré organizácia predtým nemala.

Americký vedec v obore manažment **Peter Senge** (2007) definuje učiace sa organizácie takto: „Organizácie, kde ľudia neustále rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si skutočne prajú, kde sa udržuujú nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde je sloboda kolektívnej túžby a kde sa ľudia neustále učia vidieť všetko dohromady.

Učiacia sa organizácia by podľa **Petra Sengeho** (2007) mala zvládnuť päť disciplín, ktoré síce boli vyvinuté oddelene, ale existuje medzi nimi vzájomná previazanosť. Každá z týchto piatich disciplín je pre organizáciu dôležitým krokom k dosiahnutiu úspechu.

Peter Senge (2007) ich ďalej definuje takto:

- **Systémové myslenie** - túto disciplínu nazýva aj „piata disciplína“ a je zo všetkých najdôležitejšia. Učí dívať sa na veci komplexnejšie a systémovejšie, nie len sa sústrediť na jednu menšiu časť. Zameriava sa na poznanie vzájomných závislostí, komplexnosti a spätných väzieb vo vývoji systému. Systémové myslenie dáva ostatným disciplínam aplikačný zmysel a bez jeho zvládnutia nemá zvládnutie ostatných žiaden výrazný zmysel.
- **Osobné majstrovstvo** – duchovným základom učiacej sa organizácie sú ľudia, ktorí neustále zveľaďujú svoje osobné majstrovstvo, to znamená získanie prevahy vo svojom obore v znalostiach, schopnostiach a skúsenostiach nad inými. Myslí sa tým neustály individuálny záujem jednotlivca o učenie sa, získavanie nových informácií, prehľbovanie už získaných a celoživotné vzdelávanie.
- **Mentálne modely** – utkvelá vízia o veciach a javoch, ktoré sa dejú, obraz sveta okolo, a to ako si ho vysvetľuje jednotlivec a ako jedná. Patria sem aj predsudky a rutiny, ktorými trpí, bez toho, aby si uvedomoval ich dopad na chovanie. Pozitívum je, že sa ich odokrývaním, diskutovaním, vysvetľovaním a hájením, dajú zlepšovať, čiže meniť svoje mentálne modely.
- **Utváranie spoločne zdieľanej vízie** – je kolektívnou disciplínou, ktorá sleduje spoločné ciele a vidiny budúcnosti o ktorú usilujú dohromady všetci členovia organizácie. Je nutné ich neustále pripomínať a formalizovať, pretože sú potom motivačným motorom každého jednotlivca.



- **Tímové učenie** – každá organizácia je základom učiacej sa organizácie nie sú silní a kvalifikovaní jednotlivci, ale silný tím. Od organizácie je potrebná podpora a rozvoj tímovej spolupráce, lebo je všeobecne známe, že viac hláv, viac mozgov, respektíve to, čo dokáže tím ľudí jednotlivec dokáže ťažko. Zároveň je tímové učenie aj učením sa behom tímovej spolupráce.

Sengeho koncepciu učiacej sa organizácie je obecnnejší a viac metodologický. Na rozdiel od neho **Tichá** (2005) charakterizuje znaky učiacej sa organizácie na základe skúseností organizácií. Odvodzuje tieto znaky učiacej sa organizácie.

- **Učenie ako súčasť stratégie** – stratégia podniku úzko súvisí s učením sa a snaží sa ho umožňovať a mení sa podľa zmeny organizačného učenia. Vo veľkej miere využíva spätnú väzbu, ako súčasť učenia sa.
- **Participatívny prístup** – každý člen organizácie má právo podieľať sa na procesoch riadenia spoločnosti. Predchádza sa tým prípadným nespokojnostiam a sťažnostiam.
- **Informačné technológie** – úlohou informačných technológií je spracovávanie a sprístupňovanie informácií, všetkým členom organizácie, aby dochádzalo k participatívnemu riadeniu organizácie.
- **Formatívne účtovníctvo** – účtovníctvo je priebežne a zrozumiteľne spravované tak, aby umožňovali členom organizácie učenie o spôsobe riadenia financií v organizácii.
- **Vnútoraná výmena** – vysoko prepracovaný systém výmeny informácií medzi pracovníkmi vedúci k efektívnejšiemu procesu. Pracovníci z rôznych divízií si navzájom pomáhajú a vnímajú sa ako partneri v procese učenia.
- **Pružný systém odmeňovania** – vyššia miera právomocí a delegovania vedie k potrebe flexibilného systému odmeňovania a to jak finančného, tak i nefinančného s prihliadnutím na individuálne potreby.
- **Podporujúce štruktúry** – podpora siete procesov, úloh a procedúr vzájomne spolupracujúcich a pružne reagujúcich na zmeny prostredia a požiadavky trhu.
- **Zber informácií o vonkajšom prostredí** – členovia organizácie sledujú stav na trhu a zaisťujú zber informácií.
- **Interorganizačné učenie** – využívanie znalostí a skúseností iných organizácií k vlastnému učeniu.
- **Atmosféra podporujúca učenie** – podpora experimentovania, iniciatívnych riešení, spätnej väzby, a pod.

- **Príležitosť osobného rozvoja** – možnosť učenia sa, vzdelávania, získavanie skúseností a odborný a profesijný rast pre každého bez výnimky.

Učiacu sa organizáciu člení **Dedina a Odcházal** (2007) na päť oblastí, pričom každá má niekoľko charakteristických prvkov:

#### **Štruktúry:**

- Pružné a prispôsobivé organizačné štruktúry.

#### **Stratégia:**

- Zabudovanie sústavného vzdelávania do stratégie organizácie.
- Politika spoluúčasti na riadení.

#### **Vnútročné zdroje:**

- Otvorenosť, informovanosť všetkých pracovníkov organizácie.
- Transparentné a účelné účtovníctvo a financie organizácie.
- Vnútroorganizačná výmena informácií medzi jednotlivými oddeleniami.
- Motivačné odmeňovanie pracovníkov.

#### **Vonkajšie zdroje:**

- Neustále sledovanie okolitého prostredia.

#### **Podpora vzdelávania:**

- Prostredie podporujúce vzdelávanie

### **2.2.2. Poruchy učenia sa**

Je možné, že aj cez to, že organizácia vykazuje prvky učiacej sa organizácie dostáva sa do procesu stagnácie. Stáva sa občas, že manažéri vedia o tom, že firma krachuje už dopredu a aj cez to, že si uvedomujú príznaky krachu, nevedia s tým nič robiť. Organizáciu robí učiacou sa organizáciou nielen to, že dokáže uhádnuť chyby, ktorých sa dopustila. To si ale veľa manažérov myslí a preto dochádza k nepríjemným krachom. Tomu sa dá predísť tým, že sa daný problém identifikuje, analyzujú sa následky, ku ktorým môže dôjsť a je potreba priniesť nejaké alternatívy možného riešenia. Aby došlo k vyvarovaniu chýb, je dobré si ich dopredu osvojiť.

Senge (2007) publikoval sedem chýb, ku ktorým dochádza často, a to:

- **Som to, čo robím** – sústredenie sa len na jednu životnú rolu a obmedzenie svojej právomoci a zodpovednosti len na jednu pracovnú funkciu nedokáže rozvíjať

potenciál, dokonca ho pomaly ubíja. Ak zamestnanca netlačia žiadne ambície i osobné motivácie vpred, stagnuje a stagnuje s ním pomaly, ale iste aj celá organizácia.

- **Nepriateľ je niekde mimo nás** – je syndrómom neobjektívneho pohľadu na svet, respektíve hľadaním vinníka, namiesto hľadania dôvodu prečo problém nastal a hľadaním možných riešení.
- **Ilúzia prevzatia iniciatívy** – ilúzia je založená na tom, že človek má pocit, že sa osobne zameriava na dosiahnutie stanoveného cieľa, pritom je realita taká, že jedná veľmi emotívne. Jeho reakcie sú impulzívne a zatieňujú vlastný podiel na problému.
- **Fixácia na udalosti** – to, že sa človek sústreďí na určitú udalosť mu zacláňa fakt, že za touto udalosťou stojí rada ďalších, stojacích v pozadí, ktoré prispeli k onej udalosti. Pokiaľ sa pracovníci sústreďia len na krátkodobé udalosti, nie je možné v organizácii udržať dlhodobý proces učenia sa.
- **Podobenstvo o uvarenej žabe** – syndróm uvarenej žaby spočíva v tom, že zmyslový aparát žaby je citlivý na neočakávané zmeny v prostredí a nie na tie pomalé a postupné. V reálnom prostredí organizácie to súvisí s neschopnosťou prispôbovať sa postupným zmenám, ktoré môžu vyvolať hrozbu.
- **Klamná predstava učenia sa na základe skúsenosti** – pojem učenie sa na základe skúseností je prijímaný v zmysle krátkodobých výsledkov, ktoré vyplývajú z činov. Ak však dôjde k výsledkom práce v dlhodobjších periódach, je ťažké učiť sa zo skúseností vzhľadom k tomu, že ľudská pamäť je u väčšiny krátkodobá.
- **Mýtus tímu vedenia** – častý jav zlej tímovej spolupráce je predstieranie takzvaného „dokonalého tímu, ktorý v skutočnosti nie je dokonalý. V záujme vyzerat' neohrozene panuje snaha skompromitovať každého, kto by si dovolil s niečím nesúhlasiť. Takýto tím nie je schopný niečo riadiť, robiť zmeny, riešiť problémy, či učiť sa.

Existujú i ďalšie poruchy učenia sa, ktoré neuvádza Senge. Patri medzi ne napríklad:

- **Neschopnosť učiť sa** – pracovníci nie sú ochotní sa nijako vzdelávať a učiť. Sú zahĺbení do svojej malej stereotypnej činnosti a pohodlnosti a nemajú potrebu rozvíjať svoj osobný potenciál.

## 2.3. Znalostný manažment

Znalostný manažment, v literatúre nazývaný aj manažment znalostí, riadenie znalostí či *knowledge management*, je mladou koncepciou, ktorá sa ale rýchlo dostala do povedomia. Napriek tomu, že sa história znalostí datuje už od pradávných dôb, kedy ľudia ešte len poznávali zákonitosti prírody, cez začiatky 17 storočia, kedy sa začal chápať aj ich praktický význam, koncepcia ako taká sa začína pomaly formovať až v minulom storočí. Sformovali sa tri pohľady dávajúce doraz na rôzne aspekty: americký kladie doraz na technológie (Drucker), japonský na kreativitu (Nonaka a Takeuchi) a švédsky na stratégiu (Sveiby). Tieto tri uhly pohľadu sa časom zjednotili a dali základ koncepcii znalostného manažmentu, ktorý je súhrnom oblastí technológie, kreativity, inovácie a stratégie.

V súčasnosti sa na koncepciu znalostného manažmentu dívame ako na kultúrny aspekt organizácie, zahrňujúci tvorbu, distribuovanie, využívanie, obnovovanie, ochranu, vyhodnocovanie, prehodnocovanie a ochrana znalostí organizácie.

### 2.3.1. Dáta, informácie, znalosť

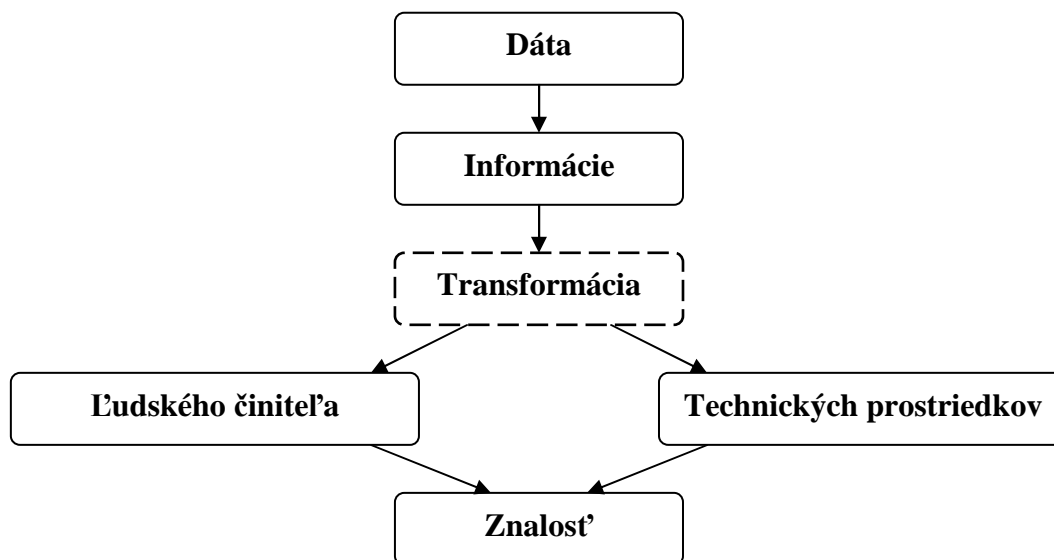
Pre celkové pochopenie znalostného manažmentu je potrebné si osvojiť pojmy dáta, informácie a znalosť. Častorál (2008) ich vysvetľuje nasledovne:

**Dáta** sú vyjadrené symbolmi. Ide o určitú postupnosť znakov vzťahujúcich sa k určitým skúmaným skúsenostiam.

Účelovo spracované dáta sú potom **informácie**, resp. interpretácia dát a porozumenie vzťahov medzi nimi.

**Znalosť** je výsledkom aktívneho učenia na základe vlastného poznania a skúsenosti. Je praktickým osvojovaním si informácií prostredníctvom transformácie, ktorú je možné chápať v rovine **ľudského činiteľa**, čo slúži k učeniu a v rovine **technických prostriedkov**, čo sú formalizované informácie. Názorne to vyjadruje obr. 2.

Obrázok 2-2 Proces vzniku znalostí



Prameň: Častorál Z. Strategický znalostní management a učící se organizace, 2008, str. 10

Ako uvádzajú Dědina a Odcházal (2007) znalosť je premenlivou zmesou usporiadaných skúseností, hodnôt, do súvislosti zasadených informácií, názorov expertov, podloženej intuície, ktorá vytvára prostredie a rámec pre vyhodnocovanie a začleňovanie nových skúseností a informácií. Tieto skúsenosti a informácie sú usporiadané zrozumiteľne tak, aby mohli byť v budúcnosti použité pre riešenie problémov, rozhodovanie a učenie sa. Znalosti sa stávajú najdôležitejšou formou organizácie.

### 2.3.2. Kategorizácia znalostí

Najčastejšia kategorizácia znalostí je na **implicitné znalosti** („*tacit knowledges*“), nazývané i tacitné, skryté, neuvedomelé či tiché. Sú zakódované v pamäti človeka, sú jeho osobnými znalosťami, spravidla znalosťami efektívnych prístupov a korektúr a znalosťami organizácie. Ak sa implicitné znalosti dostanú do zaknihovanej, zdokumentovanej formy, stávajú sa **explicitnými znalosťami**, ktoré sú majetkom firmy a tá ich ďalej využíva na riešenie problémov, aktivít, procesov a činností, ktoré vedú k permanentnému zlepšovaniu organizácie.

Organizácie často berú využitie znalostí ako samozrejmu vec, bez toho, aby si uvedomovali jej závažnosť a celý proces riadenia znalostí. Nepridávajú veľkú váhu manažmentu znalostí.

### 2.3.3. Intelektuálny kapitál

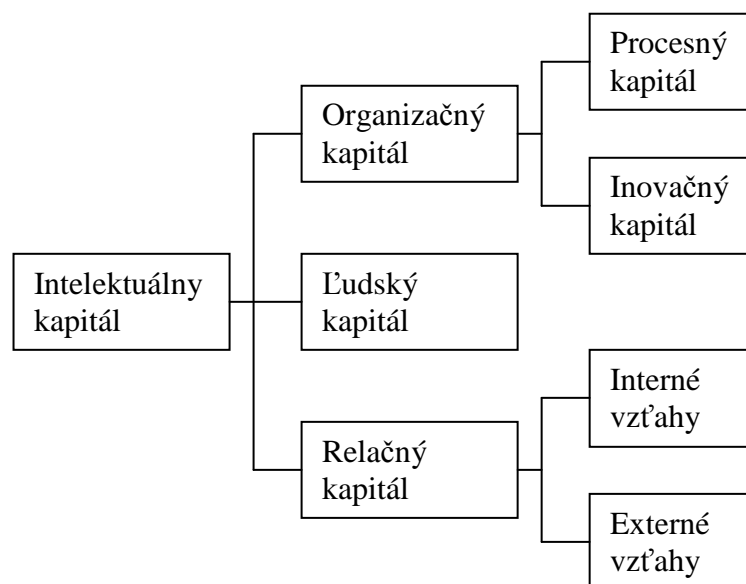
Dôležitou úlohou znalostného manažmentu je využívanie zdrojov organizácie, nazývaných intelektuálny kapitál, vo svoj prospech k riadeniu inovatívnych spôsobilostí. Intelektuálny kapitál nabera väčšej dôležitosti a dokonca vystupuje pred tradičnými hodnotami organizácie, ako sú finančný a hmotný kapitál, finančné aktíva, zásoby, atď. Organizácie si uvedomujú, že intelektuálny kapitál, ktorým rozumieme hlavne vlastnosti, schopnosti, kreativitu, talent, patenty, licencie, *know-how* a iné nehmotné aktíva, predstavuje veľkú časť ich tržnej hodnoty. Čím je intelektuálny kapitál v organizácii bohatší, tým viac ho môže využívať vo svoj prospech a dostať sa tak v tvrdom konkurenčnom boji do popredia.

K zásadnému problému je možné sa dostať pri jednotnej charakteristike intelektuálneho kapitálu. Pohľad naň je z hľadiska veľkého počtu teoretikov a špecialistov nejednotný, často nedostačujúci. Český teoretik Bureš (2007) ho rozdeľuje na ľudský kapitál, zákaznícky kapitál, procesný kapitál, intelektuálne vlastníctvo. Z iného pohľadu sa naň díva napríklad Barton (1995), ktorý rozlišuje len dva druhy, a to znalosti zamestnancov a znalosti obsiahnuté vo fyzických systémoch. Toto veľmi jednoduché a všeobecné rozdelenie úplne vynecháva relačný kapitál a inovačný kapitál. Jeden z popredných predstaviteľov znalostného manažmentu Sveiby (1997) rozdeľuje intelektuálny kapitál na zákaznícky kapitál, individuálny kapitál a štrukturálny kapitál. Ako je možno vidieť dokonca ani jeden z týchto troch teoretikov nedefinoval intelektuálny kapitál rovnakým spôsobom, každého obmedzuje subjektívny pohľad a ani jeden z nich sa naň nedíva globálne.

Diplomová práca predstavuje tieto 3 druhy kapitálu:

- **Ľudský kapitál, ľudský potenciál** – hodnota ľudských znalostí, schopností a zručností, ktorými človek disponuje. Napomáha nielen jemu, ale aj celej organizácii k dosiahnutiu osobných i organizačných cieľov.
- **Organizačný kapitál** – má dve zložky a to **procesný kapitál** a **inovačný kapitál**. Súhrn firemných procesov, informačných systémov a databáza znalostí organizácie patria do procesného kapitálu. Zložka inovačného kapitálu obsahuje *know-how*, patenty, obchodné značky a ostatný kapitál, ktorý je možno ochraňovať.
- **Relačný kapitál** – všetky vzťahy, nejakým spôsobom ovplyvňujúce chod organizácie. Na jednej strane to sú vzťahy medzi všetkými členmi organizácie a **vnútorné vzťahy alebo interné vzťahy**. Na strane druhej to sú vzťahy **vonkajšie vzťahy alebo externé vzťahy** so zákazníkmi i s dodávateľmi.

Obrázok 2-3 Zloženie intelektuálneho kapitálu



Prameň: vlastné spracovanie obrázku

Obvykle kladenou otázkou organizácií je, čo je vlastne intelektuálnym kapitálom organizácie, respektíve, čo to vlastne znalostné zdroje v konkrétnej podobe sú. Bohužiaľ odpovede na túto otázku dávajú na známosť, že si organizácie zamieňajú výraz znalosti a informačné technológie (napríklad intranet a interný informačný systém). Informačné technológie môžu byť len prostriedkom k získavaniu informácií.

#### 2.3.4. Znalostné procesy

Manažment znalostí totiž úzko súvisí s kultúrou organizácie. zahrňuje do seba procesy tvorbu, distribuovanie, využívanie, obnovovanie, vyhodnocovanie, prehodnocovanie a ochrana znalostí organizácie. Sú vývojovými krokmi k vzniku znalostí v organizácii.

- **Tvorba znalostí** – vytváranie myšlienok a ich formulácia. Patrí sem aj tvorba znalostí z myšlienok vychádzajúcich z iných zdrojov, než firemných.
- **Distribuovanie znalostí** – výber vhodných kanálov k vylepšeniu a uľahčeniu prístupnosti k znalostiam. Podpora procesov, ktoré vedú k získavaniu dát a informácií.
- **Využívanie znalostí** – používanie organizovaných informácií k riešení problémov, prípadov. Je určené k zrýchleniu riešenia situácií.
- **Obnovovanie znalostí** – znalostný proces je procesom neustálej obnovy a výmeny nových informácií za staré. Vzhľadom k tomu, že sa mení celý svet, menia sa aj

informácie a znalosti. Je preto neodmysliteľnou súčasťou procesu informácie a znalosti neustále obmieňať.

- **Vyhodnocovanie znalostí** – vyhodnotenie kvality znalostí, prípadne jej aktuálnosti. Ide taktiež o vyhodnotenie potrebnosti informácie a znalosti pre organizáciu. Nepotrebné informácie a znalosti nemusia udržiavať vo vnútri organizácie.
- **Prehodnocovanie znalostí** - týka sa spoľahlivosti informácií. Spoločnosti sa nesmú spoliehať len na to, že vsadia všetko na jednu kartu, pretože sa to môže vypomstiť. Staršie a menej cenné informácie musia načuchnúť novými a kvalitnejšími.
- **Ochrana znalostí** – ochrana znalostí organizácie pred konkurenciou. Organizácia si nemôže dovoliť únik informácií a znalostí do vonkajšieho prostredia, a to z dôvodu možného zneužitia konkurenciou.

### 2.3.5. Spôsoby prenosu informácií, znalostí a skúseností

Každá organizácia má svoj vlastný manažment a tým aj svoj vlastný proces riadenia a prenosu informácií, znalostí a skúseností na svojich pracovníkov. Originalita organizácií spočíva v tom, že každej vyhovuje niečo iné a preto aj spôsob prenosu informácií, znalostí a skúseností je pre každú organizáciu iný. Ďalej je uvedených pár možností prenosu:

- **Prenos priamym kontaktom** – stretávajú sa jednotlivci s cieľom spoločne zdieľať skúsenosti, znalosti a informácie, prostredníctvom priameho kontaktu. Organizácie tento spôsob prenosu podporujú, pretože sa navzájom prepája viacero skúseností jednotlivcov. Tým pádom sa jednotlivci nesústredia len na nejaké zaknihované znalosti, ale na konkrétne rozhovory medzi sebou.
- **Prenos nepriamym kontaktom** – stretnutia jednotlivcov prostredníctvom nepriamych a neosobných kontaktov a to napríklad pomocou rôznych informačných nosičov, kanálov a sietí. Jedná sa napríklad o telefonické rozhovory, video rozhovory a konferencie, e-maily, fóra slúžiace k diskusiám, *skype*, *ICQ*, najnovšie aj rôzne diskusie cez *facebook*, internetové diskusné portály, intranet, extranet a iné nepriame zoskupenia, ktorých cieľom je vzájomná komunikácia a prenos informácií, znalostí a skúseností.
- **Prenos prostredníctvom odborníkov** – organizácie si často najímajú odborníkov na určité oblasti s cieľom prenosu ich konkrétnych znalostí a skúseností. Môže ísť o nejaké konkrétne školenia alebo o rôzne diskusie vedené odborníkom, prednášky



a semináre, *workshopy*. Väčšinou sú vedené ako monológ odborníka, napríklad prednášky a otvorená diskusia, niekedy formou odpovedí na konkrétne otázky, ktoré kladú jednotlivci odborníkovi. Môžu mať taktiež formu skupinových diskusií.

- **Prenos prostredníctvom databáz** – týka s prenosu informácií, znalosti a skúseností pomocou zaknihovaných foriem - databáz, ktoré si vedú jednotlivé organizácie. Databázy majú formu dokumentov alebo záznamov a sú prísne chránené proti únikom mimo organizácie, pretože by mohlo ísť k zneužitiu informácií a následne k jej poškodeniu.

## 2.4. Zhrnutie teoretických východísk

Budúce podnikanie organizácií je veľmi neisté a preto sa musí každá organizácia pripravovať, ak chce uspieť a udržať sa, prípadne byť efektívna aj v budúcnosti. Prostredie, v ktorom organizácie žijú a pôsobia, je veľmi rozmanité a stáva sa v súčasnosti komplexnejším a dynamickejším, plným priaznivých a nepriaznivých vplyvov a podmienok, výziev i ohrození.

Táto diplomová práca sa sústreďí na tieto tri oblasti prípravy na budúce podnikanie: strategická príprava organizácie na budúcnosť, učiaca sa organizácia a znalostný manažment.

Strategická príprava na budúcnosť pozostáva z troch za sebou nasledujúcich krokov: strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, hľadanie, resp. generovanie strategických alternatív spolu so strategickým rozhodovaním a realizácia zvolenej stratégie. Strategická analýza prostredia organizácie si vyžaduje analýzu vonkajšieho prostredia, sú to vplyvy, ktoré pôsobia na organizáciu zvonku, analýzu vnútorného prostredia, inak nazývané aj potenciál organizácie a analýzu piatich konkurenčných síl (podľa Portera), medzi ktoré patrí konkurencia vo vnútri prostredia, noví možní konkurenti, možné nové výrobky, sila kupujúcich a sila dodávateľov. Nasledujúcim krokom po analýze prostredia organizácie je strategické rozhodovanie o stratégii, ktorú firma bude uplatňovať. V tejto fáze manažéri organizácie vytvárajú strategické plány a varianty, klasifikujú ich, vyberajú vhodné možnosti a rozhodujú o výbere stratégie. Po tom nastáva implementácia stratégie do reálneho podnikania, sledovanie a kontrola a vyhodnocovanie správnosti a efektívnosti stratégie.

Podľa Sengeho (2007) organizácie, ktoré v budúcnosti skutočne vyniknú, budú tie, ktoré prídu na to, ako využiť zaujatie ľudí na všetkých organizačných úrovniach a ich schopnosti sa učiť, vo svoj prospech. Organizáciu, ktorá využíva učenie sa môžeme nazvať aj učiaca sa

organizácia. Pár desiatok rokov sa ju snažia rôzni teoretici definovať, ale ich názory sa v mnohom líšia a v mnohom zas stretávajú.

Tabuľka č. 2-1 Prvky použité u jednotlivých autorov k definovaniu učiacej sa organizácie

	Empíria	Spätná väzba	Zmena	Korekcia chýb	Inovatívna znalosť	Interorga- nizačné učenie	Mentálne modely
<b>Lewin</b>	■	■	■				
<b>Argyris</b>	■	■		■			
<b>Schon</b>		■	■	■			
<b>Kolb</b>	■						
<b>Simon</b>	■				■	■	
<b>Senge</b>	■	■	■		■		■
<b>Tichá</b>	■	■	■			■	■

Prameň: Vlastná dedukcia autorky na základe uvádzaných charakteristík učiacej sa organizácie jednotlivými autormi

Tabuľka 2-1 predstavuje vo vertikálnom smere vybraných osem autorov, protagonistov koncepcie učiacej sa organizácie, ktorí vidia proces učenia sa každý zo svojho pohľadu. Na vertikále sú ukázané charakteristické prvky a aspekty učiacej sa organizácie. Z tabuľky je vidieť, že sa jednotliví autori v určitých pojmoch stretávajú, v iných zas nie. Najčastejšie používaným pojmom je empíria, autori totiž vidia proces učenia sa na základe empírie, inak povedané skúsenosti. Ďalším často používaným pojmom je spätná väzba, ktorá je jednoducho povedané, kontrolným procesom a javom vypovedajúcim o tom, či je proces učenia sa efektívny. Spätná väzba je inherentná každému procesu učenia sa na základe minulosti. Môžeme vidieť aj iné charakteristické prvky, ako sú zmena, korekcia chýb, inovatívna znalosť, interorganizačné učenie a mentálne modely.

V súčasnosti môžeme sledovať päť prvkov, ktoré by mali organizácie obsahovať, aby sa o nich dalo hovoriť s prívlastkom učiace sa. Jedná sa o osobné majstrovstvo, systémové myslenie, tímové učenie, zdieľanie spoločnej vízie a mentálne modely, ich tvorcom je Peter Senge (2007), ktorý sa zaslúžil o rozvoj konceptu učiacej sa organizácie.

Treťou oblasťou, ktorá je pre prípravu organizácie na budúcnosť dôležitá je znalostný manažment. Tým, že je jednou z novších koncepcií, stále sa vedú diskusie o tom, čo vlastne znalostný manažment je, na jednej strane má potreba znalostného manažmentu v organizácii

veľa fanúšikov a na strane druhej má veľký počet odporcov. Na strane odporcov sú väčšinou tí, ktorí ešte stále nepochopili zmysel a význam znalostného manažmentu. Tým, že nie sú presne definované hranice znalostného manažmentu, často sa zamieňa za pojem informačné technológie. Toto tvrdenie je nesprávne, znalostný manažment je totiž súčasťou podnikovej kultúry.

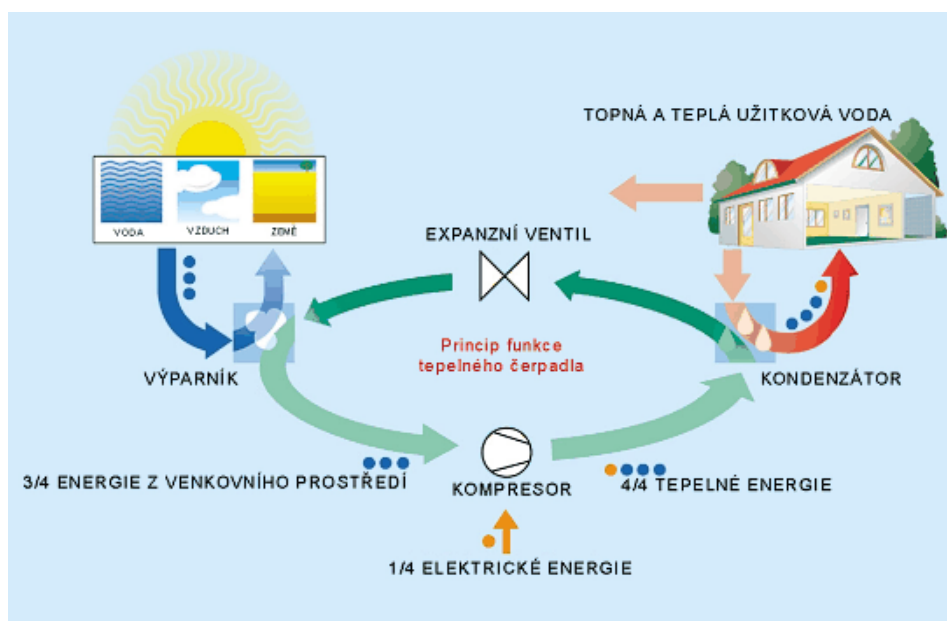
A dôvod, prečo je znalostný manažment pre organizácie tak dôležitý je, že jeho úlohou je transformácia tichých, implicitných informácií na explicitné a premena znalostí jednotlivcov a učenia jednotlivcov na organizačné znalosti a učenie. Tieto znalosti sú potom k dispozícii jednotlivým pracovníkom k riešeniu problémov, káz a prípadov. Výhodou potom je, že sa jednotlivci už nemusia zaoberať hľadáním, pretože majú znalosti skolektivizované a formalizované, vždy k dispozícii.

### 3. CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Vybraná organizácia, ktorá slúži ako objekt analýzy prístupu k budúcim neistým podmienkam podnikania, je spoločnosť, s fiktívnym názvom Ekotop s.r.o., so sídlom na Morave. Spoločnosť pôsobí na trhu s obnoviteľnými zdrojmi. Ide konkrétne o vykurovanie pomocou tepelných čerpadiel.

Tepelné čerpadlo je zariadenie, ktoré odoberá bežne nevyužiteľné teplo zo zeme, vzduchu a vody a premieňa ho na využiteľné vykurovacie teplo. Je jednou z nových technológií vykurovania, ktoré dorazili do Českej republiky len nedávno. Ich výhoda rastie s rastom cien elektrickej energie a plynu. Čím viac cena energií rastie, tým je nižšia návratnosť investície do tepelného čerpadla. Ďalšou výhodou je ekologickosť a šetrnosť tejto technológie voči životnému prostrediu. Používaním tepelných čerpadiel sa výrazne znižujú emisie. Preto sú podporované Štátnym fondom životného prostredia pomocou rôznych dotačných programov.

Obrázok 3-1 Princíp fungovania tepelného čerpadla



Prameň: interné dokumenty spoločnosti

Na obrázku 3-1 je pre predstavivosť zobrazený princíp fungovania tepelného čerpadla. Čerpadlo berie energiu zo zeme, vzduchu, alebo z vody a ďalej ho premieňa na úžitkové teplo. Fungovanie tepelného čerpadla je závislé na mnohých fyzikálnych procesoch.

Spoločnosť ponúka produkty značky s fiktívnym názvom Ekotop. V Českej republike sa nachádzajú organizácie, ktoré ponúkajú rôzne značky tepelných čerpadiel, od produktov

z Číny až po americké produkty. Dá sa povedať, že značka tepelných čerpadiel Ekotop patrí do strednej vyššej triedy, čo sa týka kvality.

Vzhľadom k tomu, že si firma praje anonymitu z dôvodu veľkého konkurenčného boja na trhu, boli niektoré potenciálne zneužiteľné údaje pozmenené.

### **3.1. História a poslanie spoločnosti**

Firma bola založená v roku 2003 ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Pôvodne bola výhradným zástupcom značky Ekotop na Morave. Vznikla za účasti troch samostatných inštalačných a servisných firiem. Hlavnou činnosťou novej spoločnosti bolo získavanie nových kontaktov na potenciálnych zákazníkov, oslovovanie projektantských kancelárií a firiem, ktoré sa zaoberali vykurovaním a následná propagácia vykurovania pomocou tepelných čerpadiel. Spoločnosť sa okrem propagácie tepelných čerpadiel zaoberala aj poradenskou činnosťou v oblasti vykurovania tepelnými čerpadlami, montážou tepelných čerpadiel a následným servisom.

Dôležitou úlohou spoločnosti bola komunikácia a obchodné jednania s hajtmanstvom Moravskoslezského kraja a s obecnými úradmi jednotlivých obcí. Na tom si dala spoločnosť veľmi záležať, pretože vďaka tomu došlo k veľkým dodávkam tepelných čerpadiel do škôl, športovísk, liečebných ústavov a iných zariadení.

V roku 2006 odkúpila jedna firma minoritný podiel pôvodnej spoločnosti. Táto kúpa nijakým spôsobom nezmenila zameranie spoločnosti ani jej podnikateľskú činnosť. Firma rozšírila svoju činnosť o zaisťovanie administratívnych a legislatívnych náležitostí.

Prvotný majiteľ firmy predal v roku 2008 svoj podiel dvom zamestnancom spoločnosti. Následne došlo k menším zmenám v organizačnej štruktúre a k príchodu dvoch nových zamestnancov do firmy, z dôvodu zvyšovania množstva a intenzity práce.

### **3.2. Spoločnosť v súčasnosti**

Spoločnosť sa v súčasnosti zameriava na zákazníkov, ktorí hľadajú optimálnu alternatívu k rastúcim cenám energií a stavu životného prostredia. Ponúka im návrhy, realizáciu, montáže, servis tepelných čerpadiel a kompletne poradenské služby. Zaoberá sa jak súkromnými zákazkami, tak aj verejnými, to znamená štátnymi zákazkami, a to hlavne v mieste svojho pôsobenia, čím je Morava. Ak sa však jedná o nejakú lukratívnu zákazku, pôsobenie

spoločnosti presahuje hranice Moravy a niekedy dokonca i hranice Českej republiky, ako napríklad pohraničie Poľska a Slovenska.

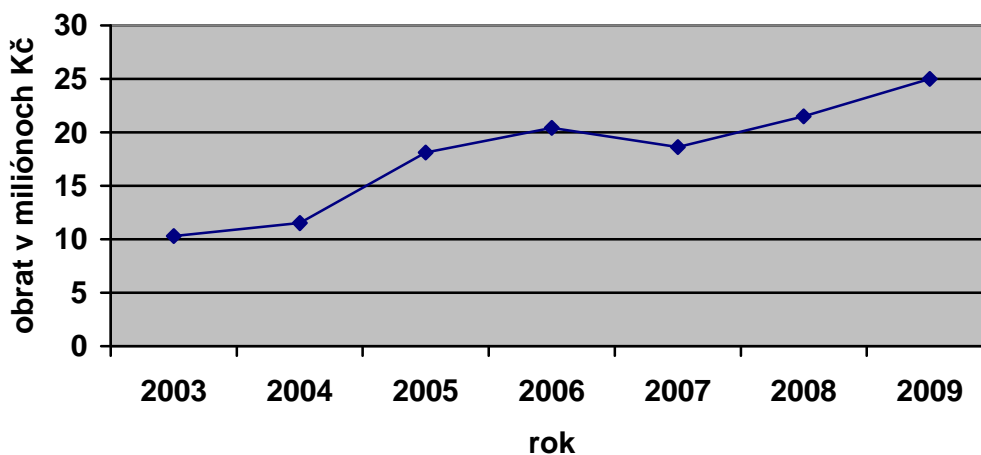
Ďalšou z činností spoločnosti je získavanie štátnych dotácií na tepelné čerpadlá, vybavovanie nižšej sadzby na elektrinu a všetkých náležitostí a podkladov, ktoré s tým súvisia. Spoločnosť je registrovaná v zozname SOD („seznam odborných dodavatelů“) a u Štátneho fondu životného prostredia v programe Zelená úsporám.

Krédom spoločnosti je individuálny prístup k zákazníkom a snaha vyjsť im v ústrety svojou komplexnou ponukou služieb.

### 3.3. Súdobé ekonomické výsledky

Spoločnosť od roku 2003, kedy sa začala písať jej história nedosahovala až takého obratu, ako je to v súčasnosti. Dalo by sa povedať, že začala vykazovať lepšie ekonomické výsledky až v roku 2008, kedy došlo k odkúpeniu podielu od pôvodného majiteľa. Momentálne je spoločnosť prospešná a úspešná vo svojom obore. Obrat za minulý rok, rok 2009, činil 25 mil. českých korún a kompletne zrealizovala okolo 80 tepelných čerpadiel.

Graf 3-1 Obrat spoločnosti počas rokov 2003-2009



Prameň: vlastné spracovanie grafu na základe interných dokumentov spoločnosti

Z grafu je možné vidieť vývoj obratu spoločnosti od roku 2003 až do súčasnosti. V roku 2003 dosahovala spoločnosť obrat vo výške 10,3 miliónov korún. V roku 2004 došlo k skoro až neviditeľnému vzrastu o 1,2 milión korún. V nasledujúcom roku došlo v markantnejšiemu vzrastu obratu na 18,1 milión korún a k ďalšiemu rastu o 2,3 miliónov korún v roku 2006. Pokračovalo mierne narušenie stúpajúcej tendencie obratu v roku 2007, na 18,6 milión korún.

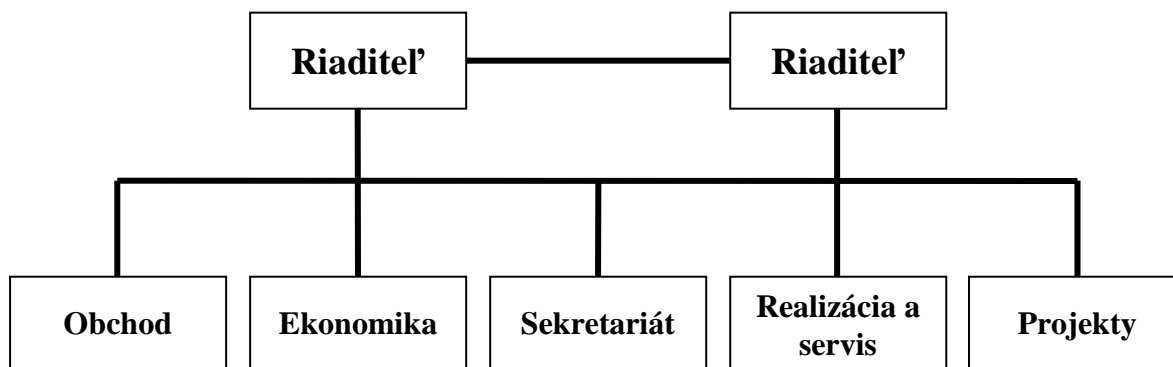
Po odkúpení spoločnosti súčasnými majiteľmi v roku 2008 sa obrat už len zvyšuje. Po jeho zvýšení v roku 2008, kedy dosahoval sumy 21,5 miliónov korún výrazne stúpol v roku 2009 na 25 miliónov korún.

Okrem toho, že spoločnosť dosahuje vysoký obrat, vykazuje každoročne zisk a je schopná platiť všetky svoje záväzky. Patria k tomu aj záväzky voči zamestnancom, ktorý pravidelne dostávajú v rovnaký dátum výplaty a spoločnosť za ne platí odvody, to znamená sociálne a zdravotné poistenie. Ďalej sa spoločnosť snaží včas platiť všetky faktúry a hradí si všetky svoje záväzky voči dodávateľom a firmám, ktoré si prenajíma na niektoré druhy práce

### 3.4. Riadenie a organizácia spoločnosti

Spoločnosť sa radí k malým podnikom. Z toho vyplýva, že má jednoduchú organizačnú štruktúru. V súčasnosti má dvoch spoločníkov, ktorý sú zároveň aj riaditeľmi spoločnosti. Spadá pod nich päť sektorov, za ktoré sú zodpovední.

Obrázok 3-2 Organizačná štruktúra spoločnosti



Prameň: Vlastné prevedenie obrázku na základe firemnej dokumentácie

#### Vrcholové riadenie spoločnosti

Riadenie spoločnosti je dvojúrovňové. Spoločnosť je tvorená piatimi sekciami. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť má dvoch spolumajiteľov, ktorí zároveň vykonávajú aj funkciu obchodných riaditeľov. Ich náplňou je zjednávanie, realizácia a dohľad nad zákazkami verejného a súkromného sektora, kontrola a dozor nad ostatnými sektormi spoločnosti a náležia im všetky manažérske kompetencie. Spolumajitelia kladú doraz na reaktívny spôsob riadenia spoločnosti.

Riaditelia spoločnosti sú zároveň aj jednatelia, jednajú za spoločnosť samostatne a v plnom rozsahu. Jeden je väčšinový podielnik, vlastní 2/3 podielu a druhý je menšinový s 1/3.

## **Obchodný sektor**

V obchodnom sektore je jeden obchodný zástupca, ktorý sa stará o aktívne získavanie nových zákazníkov, spracováva ponuky po technickej a obchodnej stránke, dotahuje obchodné prípady do zmluvného vzťahu, zúčastňuje sa na veľtrhoch, poskytuje poradenskú činnosť zákazníkovi. Ďalšou náplňou jeho práce je príprava projektov na väčšie štátne zákazky, ktoré si vyžadujú viac času a úsilia a súkromné zákazky, ktoré nie sú až tak zložité ako štátne.

## **Ekonomický sektor**

O účtovníctvo a všetky firemné finančné doklady sa stará jedna účtovníčka. Vykonáva všetky finančné operácie s klientmi i peňažnými ústavmi, zaisťuje kompletnú ročnú účtovnú uzávierku, stará sa o účtovnú evidenciu a vedenie účtovných kníh, evidenciu finančnej a majetkovej situácie podniku, vypracovávanie daňového priznania a ostatných záležitostí, ktoré jej náležia.

## **Sekretariát**

Firma má jednu sekretárku, ktorá je vlastne i asistentkou. Jej úlohou je administratívna činnosť, zaisťovanie potrebných materiálov k práci pre sektor realizácie a servisu, tvorenie zmlúv, vybavovanie štátnych dotácií pre zákazníkov, obstarávanie stavebného povolenia a všetka dokumentácia firemných záležitostí.

## **Sektor realizácie zákaziek a servisu**

Tento sektor hrá rozhodujúcu rolu v konečnej podobe zákazky. Štyria kúrenári, dvaja elektrikári a jeden technický inžinier majú na starosť inštaláciu, montáž a spustenie tepelného čerpadla. Technický inžinier vykonáva aj funkciu servisného technika pri poruchách, pravidelných servisoch, záručných, pozáručných a preventívnych servisoch.

Technici v spoločnosti Ekotop s.r.o. majú bohaté teoretické znalosti a praktické skúsenosti so všetkými druhmi tepelných čerpadiel, od jednoduchých systémov vzduch/vzduch, cez štandardné aplikácie systémov zem/voda a vzduch/voda, až po kombinované systémy, pri ktorých tepelné čerpadlo spolupracuje so systémom riadeného vetrania alebo klimatizácie domu.

Spoločnosť si na realizácie tepelných čerpadiel najíma firmy, ktoré sú zamerané na výkopové práce. Pri niektorých realizáciách si musí prenajímať práce firiem, ktoré vykonávajú vrtnú činnosť a majú všetky stroje, pomocou ktorých sa vrty do zeme realizujú. S väčšinou týchto



firiem spoločnosť Ekotop s.r.o. spolupracuje už roky, takže sa nemusí báť toho, že by bola práca vykonávaná nekvalitne.

### **Sektor projektovania**

Kúpa tepelného čerpadla je pomerne veľká investícia, preto si vyžaduje pred inštaláciou uskutočniť rozvalu o ekonomickej výhodnosti jeho využitia. Základným výpočtom rozvahy je výpočet tepelných strát. Nasleduje kompletne projektovanie a návrh vykurovacieho systému. Základným faktorom na základe ktorého vyberajú druh systému je vykurovací faktor, ktorý vyjadruje pomer medzi vykurovacím výkonom a elektrickým príkonom. O všetky tieto výpočty a projekty sa stará projektant firmy.

### **3.5. Strategické ciele spoločnosti**

V rámci firemnej stratégie sa spoločnosť snaží o maximálnu spokojnosť zákazníka a o uspokojenie zvyšujúceho sa dopytu po vykurovaní pomocou tepelných čerpadiel. K všetkým zákazníkom sa snaží pristupovať na jednej strane veľmi profesionálne a odborne a na strane druhej sa snaží si s nimi udržiavať dobré, občas i neformálne priateľské vzťahy. Táto stratégia už priniesla veľký počet nových zákazníkov, ktorí dostali referencie od stávajúcich spokojných zákazníkov.

Ďalším cieľom spoločnosti je zvyšovať kvalitu ponúkaných služieb a neustále tým zvyšovať podiel predaja tepelných čerpadiel na Morave. S tým súvisí aj ďalší cieľ a to dosahovať dlhodobo čo najväčšieho zisku.

Cieľom firmy do budúcnosti je začať postupne podnikáť i v oblasti obnoviteľnej energie so solárnymi systémami a fotovoltaikou. Strategickým plánom spoločnosti je postupne ponúkať solárne panely a fotovoltaiku svojim zákazníkom a ak sa budú tieto aktivity vyvíjať dobre, časom zaradiť podnikanie v oblasti obnoviteľnej energie do služieb ponúkaných spoločnosťou.

V budúcnosti by si spoločnosť chcela zriadiť nové a vlastné priestory a sídlo firmy, vzhľadom k tomu, že sídli stále v drahých prenajatých priestoroch. V týchto nových priestoroch by malo vzniknúť akési centrum ekologických zdrojov energie. Zákazníci by sa doň mohli kedykoľvek prísť poďívať na funkčné tepelné čerpadlo napojené na vykurovací systém, maketu solárneho článku zaisťujúceho teplo pomocou slnečného žiarenia, maketu fotovoltaičského článku zaisťujúceho výrobu elektrickej energie.

### **3.6. Rozvoj potenciálov spoločnosti**

#### **Finančný kapitál spoločnosti**

Finančný kapitál spoločnosti predstavujú všetky peňažné čiastky spoločnosti uložené jednak v pokladni spoločnosti, a jednak v peňažných ústavoch, čo v tejto spoločnosti znamená bankový účet.

#### **Relačný kapitál spoločnosti**

V spoločnosti sa podporujú jak vzájomné vzťahy medzi pracovníkmi spoločnosti, tak vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi. Vzťahy medzi jednotlivými pracovníkmi sú neformálne, avšak riadenie spoločnosti si udržiava od zamestnancov odstup. Na jednej strane si uvedomuje, že v neformálnom prostredí je uvoľnenejšia atmosféra, na strane druhej nechcú stratiť prirodzenú autoritu. Na utužovanie vzájomných vzťahov usporadúvajú akcie, ako napríklad spoločné večere.

S dodávateľmi s ktorými firma spolupracuje už dlhšiu dobu si udržiava neformálne a priateľské vzťahy. Tieto vzťahy jej sú v istých veciach nápomocné a občas prinášajú výhody, ako napríklad zľavy na odber tovaru, prípadne možnosť platenia až po dodaní tovaru, urýchlené vyjednávanie objednávok a iné výhody.

So všetkými zákazníkmi udržujú pracovníci organizácie priame kontakty a osobné vzťahy a aj tie sa snažia stále vylepšovať. Uvedomujú si fakt, že spokojný zákazník posunuje pozitívne referencie o spoločnosti ďalej svojim priateľom a známym. Každý spokojný zákazník prináša totiž do spoločnosti ďalších potenciálnych nových zákazníkov.

#### **Ľudský kapitál spoločnosti**

Spoločnosť zamestnáva odborníkov vo svojom obore, vysoko kvalifikovaných technikov, obchodníkov, ekonomického odborníka a projektanta. Väčšina zamestnancov firmy sú mladí ľudia so zmyslom pre inovácie a s novými nápadmi.

Majitelia spoločnosti si uvedomujú, že spoločnosť je tak silná, ako silných má zamestnancov, preto ich posiela na pravidelné technické a odborné školenia a na príležitostné školenia, pri vzniku novej techniky realizácie tepelného čerpadla.

## **4. ANALÝZA PRÍSTUPU ORGANIZÁCIE K FORMOVANIU SPOSOBILOSTI K BUDÚCEMU PODNIKANIU**

Témou tejto diplomovej práce je príprava vývojovej organizácie na budúce náročné podmienky podnikania. Organizácie pôsobia v komplexnom, dynamickom prostredí plnom neúprosneho konkurenčného boja, neistôt, rizík, výziev a požiadaviek a musia sa na toto prostredie plné zmien a zvrátov vedieť pružne adaptovať.

Práca sa zameriava na tri hlavné oblasti adaptácie, ktoré som si vybrala ako kľúčové pre analýzu organizácie:

- Strategická príprava na budúcnosť
- Adaptácia prostredníctvom prvkov učiacej sa organizácie
- Adaptácia na základe aplikácie prvkov znalostného manažmentu

Celá štvrtá kapitola sa zaoberá aplikáciou teoretických poznatkov na konkrétnu spoločnosť. Je rozdelená na dve časti, pričom prvá časť sa zaoberá predmetom a postupom analýzy. V druhej časti už dochádza k samotnej analýze.

### **4.1. Špecifikácia predmetu analýzy**

Predmetom analýzy sú postupy, ktoré manažment uplatňuje k tomu, aby bola organizácia úspešná a efektívna v budúcnosti, aby dokázala čeliť tlaku, ktoré na ňu premenlivé prostredie, v ktorom podniká, vyvíja a aby dokázala využiť svoje konkurenčné výhody. Jedná sa konkrétne o analýzu manažmentu spoločnosti Ekotop s.r.o., ktorá podniká na trhu ekologického vykurovania pomocou tepelných čerpadiel.

Pre účely tejto analýzy bol zvolený kombinovaný kvalitatívne - kvantitatívny postup, s prevažujúcim dôrazom na kvalitatívnu stránku skúmania. Boli analyzované nasledujúce tri oblasti:

- **strategická príprava organizácie** na budúce podmienky, výzvy, zmeny a neistoty čoraz komplexnejšieho a dynamickejšieho prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí (hlavný dôraz bol kladený na ukazovatele, ako hrozby a príležitosti vonkajšieho prostredia, potenciál vnútorného prostredia organizácie, zmeny a inovácie v obore tepelných čerpadiel, vysporiadávanie sa s požiadavkami zákazníkov),

- **príprava na budúcnosť pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie** (pozornosť na ukazovatele odborné majstrovstvo v spoločnosti, tvorba spoločnej vízie, uplatnenie tímovej spolupráce, mentálne modely, systémové myslenie),
- **úloha znalostného manažmentu organizácie** v príprave na budúce náročné podmienky podnikania (ako dôležitý ukazovateľ bol vybraný znalostný kapitál a vzťahový kapitál).

Cieľom práce je zistiť, či sa organizácia efektívne pripravuje na náročné podmienky podnikania v budúcnosti a či uplatňuje na vyrovnanie sa s vonkajšími podmienkami prvky učiacej sa organizácie a znalostného manažmentu.

## 4.2. Postup a použité metódy analýzy

Po prvotných rozhovoroch s predstaviteľmi spoločnosti, kedy im bolo vysvetlené, že ich spoločnosť bude figurovať ako analyzovaná spoločnosť v diplomovej práci a boli oboznámení s cieľom a predmetom analýzy, dali k tomu súhlas. Ich jedinou podmienkou bola diskretnosť a anonymita, z dôvodu konkurenčného boja v ich obore podnikania.

K tomu, aby mohlo dôjsť k samotnej analýze spoločnosti Ekotop s.r.o., boli potrebné dáta a informácie. Pre zistenie dát a informácií boli použité tieto dve metódy:

### **Analýza dostupných dokumentov**

Analýze boli podrobené také dokumenty, ako je spoločenská zmluva spoločnosti, pracovné zmluvy, história spoločnosti, organizačná štruktúra, súčasná činnosť, budúce plány, zápisy z porád a iné interné dokumenty, ktoré slúžili hlavne k predstave o činnosti a chode spoločnosti, k predstaveniu spoločnosti a k následnej analýze. Dokumenty boli získané v spoločnosti na základe súhlasu jej predstaviteľov.

### **Neštandardizovaný rozhovor v kombinácii s metódou sémantického diferenciálu**

Rozhovor bol prevedený s predstaviteľmi spoločnosti a s jedným špecialistom. Otázky rozhovoru boli skonštruované po dôkladnom štúdiu teoretických poznatkov problematiky budúceho podnikania, po predstavení oboru vykurovania tepelnými čerpadlami, v ktorom analyzovaná spoločnosť podniká, a po predstavení spoločnosti. Výhodou uplatneného neštandardizovaného rozhovoru je fakt, že respondent môže odbočiť od otázky a prejsť pri odpovedi na téma, ktoré môže byť pre cieľ práce dôležitý a u výskumníka môže evokovať nové vetvy kladenia otázok.

Rozhovor bol cielene skombinovaný s metódou sémantického diferenciálu k posúdeniu charakteristík organizácie. O rozvoj tejto metódy sa postaral americký psychológ Osgood (1957), spolu so svojimi kolegami, pričom využíval konotatívnych významov. Sémantický diferenciál je výskumná technika, ktorou bol meraný vzťah a postoj predstaviteľov a špecialistu k ich vlastnej spoločnosti. Podstatnou časťou sémantického diferenciálu bol výber bipolárnej škály adjektív. Predstavitelia a špecialista spoločnosti mali vyjadriť svoje hodnotenie spoločnosti vybranými adjektívami a vďaka týmto hodnoteniam boli vydedukované charakteristické rysy spoločnosti a postoje respondentov k nej.

### 4.3. Výsledky analýzy

V tejto podkapitole sú prezentované a analyzované údaje a odpovede, ktoré boli získané na základe použitých metód. Podkapitola je rozdelená na tri časti, a to:

- strategická príprava organizácie na budúcnosť
- príprava na budúcnosť pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie
- úloha znalostného manažmentu pre prevádzku a rozvoj organizácie

#### 4.3.1. Strategická príprava organizácie na budúcnosť

V tejto časti sú na základe neštandardizovaného rozhovoru a dostupných dokumentov analyzované informácie a dáta, ktoré sú zamerané na problematiku strategickej prípravy spoločnosti. Dôraz je kladený na tieto ukazovatele: hrozby a príležitosti vonkajšieho prostredia, potenciál vnútorného prostredia organizácie, zmeny a inovácie v obore tepelných čerpadiel, vysporiadavanie sa s požiadavkami zákazníkov.

#### Hrozby a príležitosti vonkajšieho prostredia

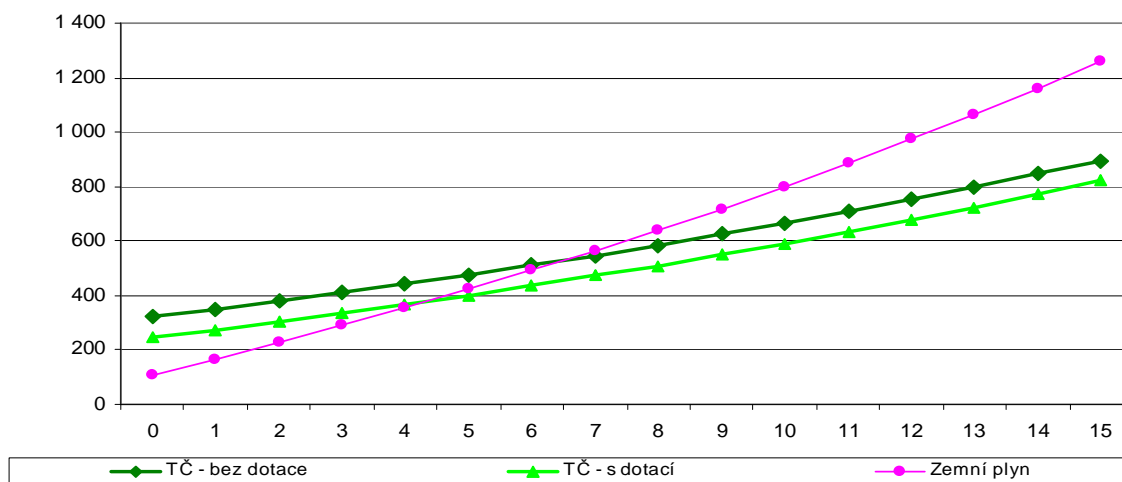
Na základe odpovedí na rozhovor s predstaviteľmi spoločnosti a špecialistom spoločnosti bolo zistené, že jedným z faktorov, ktoré na spoločnosť pôsobia z vonku je takzvaný **program Zelená úsporám**. Jedná sa o dotačný program, na ktorý získala Česká republika prostriedky predajom takzvaných emisných kreditov Kjótskeho protokolu o znižovaní emisií skleníkových plynov. V platnosť prišiel v roku 2009 a následne bolo vyčlenených 25 miliárd korún. Podpora v rámci Zelenej úsporám je nastavená tak, aby prostriedky mohli byť čerpané v priebehu celého obdobia, až do 31.12.2012. Zmyslom celého programu je podpora úspory energie, ekologických opatrení a využitie obnoviteľných zdrojov energie v rodinných a bytových domoch.

Predstavitelia spoločnosti uviedli, že po zavedení programu Zelená úsporám sa podstatne zvýšil dopyt po vykurovaní tepelnými čerpadlami. Jedná sa hlavne o zákazníkov, u ktorých tvorí cena rozhodujúci faktor, ale samozrejme aj o zákazníkov, ktorých o výbere tepelného čerpadla presvedčí jeho ekologickosť a nízka návratnosť. Približná cena realizácie tepelného čerpadla je 300 tisíc korún. Pri dotácií, ktorá sa môže vyšplhať až na 75 tisíc korún, po splnení podmienok, sa investorovi vráti až 25% nákladov. Tento fakt niektorých ľudí presvedčí o výbere tepelného čerpadla, najekologickejšej formy vykurovania.

Program Zelená úsporám podporuje aj spracovávanie projektu, ktorý vypracováva projektant spoločnosti a odborného posudku, ktorý vypracováva energetický audítor, prípadne ďalších súvisiacich prác. Výška dotácií sa pohybuje od 20 do 40 tisíc korún. To je ďalší faktor, ktorý zvyšuje dopyt po produktoch spoločnosti.

**Dotačné programy** znamenajú pre manažérov spoločnosti príležitosť, ktorú sa snažia využiť. Musia sa však pripraviť na to, že tento program má v roku 2012 skončiť a tým môže dôjsť aj k zníženiu dopytu po tepelných čerpadlách. Otázku, ktorú s manažéri spoločnosti dávajú je, či po skončení dotačného programu Zelená úsporám príde štát s iným dotačným programom, alebo nastane obdoba bez podpor a dotačných programov. Viditeľnou hrozbou do budúcnosti je pre predstaviteľov spoločnosti a taktiež pre pracovníkov riziko toho, že štát nevyčlení žiadne financie na dotácie pre ekologické vykurovanie. Bez dotácií sa investičné náklady na zabezpečenie tepelného čerpadla výrazne zvýšia. Projekcie návratnosti investícií do tepelných čerpadiel sú zrejmé z grafu 4-1.

Graf 4-1 Návratnosť investície do tepelného čerpadla



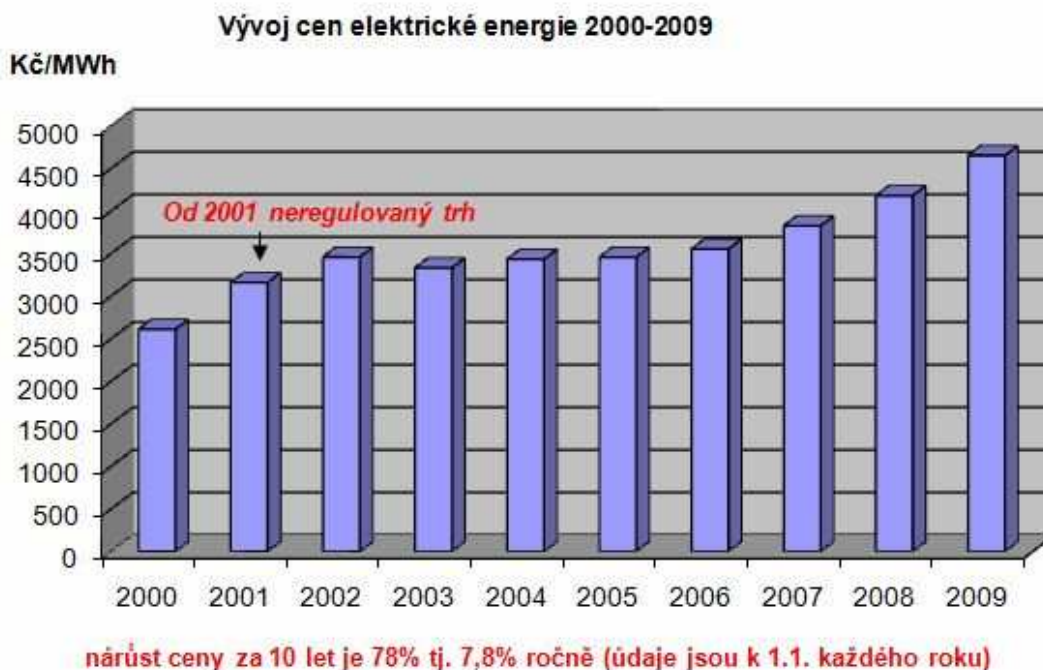
Prameň: interné dokumenty spoločnosti

Graf ukazuje celkové náklady na vykurovanie. V roku 0 je zobrazená výška investičných nákladov a každý rok sú pripočítané prevádzkové náklady. Prostú návratnosť investície do tepelného čerpadla môžeme odčítať v priesečníku krivky tepelného čerpadla s krivkou porovnávaného zdroja tepla.

Podľa informácií, ktoré boli poskytnuté predstaviteľmi spoločnosti, ďalšie dôležité zmeny, ktoré veľmi výrazne ovplyvňujú podnikanie spoločnosti sú **zmeny ceny energií a plynu**. So zvyšovaním cien energií a plynu, ktoré je v posledných rokoch pre ekonomiku Českej republiky dosť príznačné sa zvyšujú, aj náklady na vykurovanie prostredníctvom iných druhov vykurovania, ako sú napríklad plynové kotle, kotle na tuhé palivá, kotle na propán, primotopné konvektory, elektrokotle, atď. Zároveň sa však znižuje i návratnosť investícií do vykurovania pomocou tepelných čerpadiel.

Nižšie uvedené grafy ukazujú vývoj cien elektrickej energie a zemného plynu za posledných 10 rokov (2000 – 2009) v Českej republike. U elektrickej energie je vzrast cien od roku 2000 v priemere o cca 8%. U zemného plynu ceny rastú v priemere k cca 11% ročne. Tieto zdraženia sú najviac viditeľné za posledné 4 roky, kedy u elektrickej energie je to 31% a u plynu dokonca 53%.

Graf 4-2 Vývoj cien elektrickej energie v rokoch 2000 – 2009



Prameň: interné dokumenty spoločnosti

V Českej republike sú ceny niektorých energií regulované. U cien zemného plynu a elektrickej energie Ministerstvo financií uplatňuje úradne stanovené maximálne ceny. U tepelnej energii sa uplatňujú vecne usmerňované ceny. Vecne usmerňovaná cena tepelnej energie od výrobcu a distribútora zahŕňa ekonomicky oprávnené náklady, primeraný zisk a daň.

Graf 4-3 Vývoj cien zemného plynu v rokoch 2000 – 2009



Prameň: interné dokumenty spoločnosti

Z rozhovoru vyplynulo, že spoločnosť sa veľmi zaujíma o vývoj cien elektrickej energie a cien zemného plynu. Neustále študujú na internete a v médiách štatistické údaje o zmenách cien. K ich strategickej príprave na budúcnosť patrí aj predikcia budúceho stavu cien podľa rôznych tabuliek a grafov, ktoré si v spoločnosti vytvárajú. Ich predstavy o budúcich cenách sú, že sa budú v najbližšej dobe zvyšovať. Pokiaľ by ale vývoj cien energií rástol v budúcnosti podobným tempom ako doteraz, bude úspora energií jednoznačne najlepšou možnou investíciou pre každého. Kým sa budú zvyšovať ceny energií a plynu, budú sa zvyšovať aj náklady na prevádzkovanie produktov, ktoré sú ich substitútmi. A tak by mohli zákazníci prechádzať od konkurenčných firiem, ktoré ponúkajú substitúty práve k spoločnosti Ekotop s.r.o.



K cenám energií predstavitelia spoločnosti ešte dodali, že ďalším lákadlom na zákazníkov, ktoré im vonkajšie prostredie ponúka a hrá im do kariet, je sadzba D56. Je to **zvýhodnená sadzba na elektrickú energiu**, ktorá sa priznáva domácnostiam vykurovaným tepelným čerpadlom. Hlavnou výhodou tejto sadzby je nízka cena počas 22 hodín denne pre všetky spotrebiče v domácnosti. O sadzbu D56 na vykurovanie tepelných čerpadiel si žiadajú zákazníci u spoločnosti ČEZ, a.s. Náležitosti k žiadosti im pomáha vybaviť a spracovať spoločnosť Ekotop s.r.o.

Majitelia tepelných čerpadiel odoberajú elektrinu podľa cenovo výhodnej sadzby D56. V tejto sadzbe majú k dispozícii energiu dvadsaťdva hodín denne za nízky taríf 2,20 korún za kilowatthodinu a po ostatné dve hodiny majú vysoký taríf, ktorý je tiež za zvýhodnenú cenu 2,93 korún za kilowatthodinu. Normálny taríf pre domácnosti je podľa sadzby nazvanej D 02 a činí 4,35 korún za kilowatthodinu a je celý deň rovnaký.

### **Produkčný a rozvojový potenciál organizácie**

Predstavitelia spoločnosti a špecialista spoločnosti uviedli pri rozhovore, že sa snažia robiť prieskumy vnútorných procesov v spoločnosti a monitorovať zamestnancov a ich prácu. **Pravidelným kontrolám** by mali podliehať aj vyhodnocovanie zákaziek, protokoly o odovzdaní a prevzatí diela , fakturácie, sledovanie zisku a straty a celej dokumentácie spoločnosti.

Počas rozhovoru respondenti priznali, že vzhľadom k iným povinnostiam a k množstvu práce, ktorej je v poslednej dobe čím ďalej tým viac, sa k týmto úkonom a monitorovaniam dostávajú už menej často, ako to bolo v minulosti. V súčasnej dobe, kedy vládne svetová kríza, je pre spoločnosť dôležitejšie získavať nových zákazníkov, ako neustále sledovať stav vo vnútri organizácie. Oni sami si uvedomujú, že to pre spoločnosť nie je veľmi dobré a dávajú si záväzok, že sa k tomu všetkému vrátia, až sa momentálna situácia viac zvoľní.

### **Zmeny a inovácie v obore tepelných čerpadiel**

V rozhovore predstavitelia spoločnosti vrátane špecialistu na tepelné čerpadlá uviedli, že **podstata tepelného čerpadla** sa nemení. Dá sa predpokladať, že technológia sa v obore vykurovania tepelnými čerpadlami len sťažka zmení. Toto tvrdenie má jednoduchý dôvod a to ten, že tepelné čerpadlo čerpá tepelnú energiu z vody, vzduchu a zo zeme a v podstate už nie je iný možný zdroj energie, snád' s výnimkou odpadového tepla činných strojov.

To čo spôsobuje zmeny a inovácie v obore vykurovania pomocou tepelných čerpadiel je predovšetkým **zdokonaľovanie kompresorov**. Kompresor je najdôležitejšia časť tepelného čerpadla a súčasne aj nákladnejšia. Umožňuje prenos nízkopotenciálového tepla v tepelnom čerpadle na vyššiu teplotnú hladinu. Na jeho výkone závisí ekonomickosť prevádzky tepelného čerpadla.

Ekonomickosť tepelného čerpadla, ktorá je založená na kompresore je daná vykurovacím faktorom. Ako už bolo spomenuté skôr, vykurovací faktor vyjadruje pomer medzi vykurovacím výkonom a elektrickým príkonom. Zjednodušene povedané, je základným parametrom účinnosti tepelného čerpadla a je pomerom medzi vyrobeným teplom a spotrebovanou elektrickou energiou. Čím vyšší vykurovací faktor je, tým je prevádzkovanie tepelného čerpadla lacnejšie.

Myšlienky na zlepšovane techniky zvyšovaním vykurovacieho faktora a ekonomickosti vedú k permanentným inováciám a vylepšovaniu kompresorov. Podľa odpovedí, poskytnutých v rámci rozhovoru, v priemere každé dva roky dochádza k inováciám kompresorov. V tomto obore je pravidlom, že ak firma príde s vylepšeným kompresorom, túto techniku má právo používať jedine tá firma, ktorá s tou inováciou prišla. Toto právo si ponecháva po dobu dvoch rokov a po ich uplynutí ju zverejní aj ostatným spoločnostiam. Spoločnosti uplatňujú tento postup v podstate preto, aby si získali náskok pred konkurenciou.

Predstavitelia spoločnosti a technický pracovník spoločnosti počas rozhovoru uviedli, že aj značka tepelných čerpadiel Ekotop, ktorú spoločnosť Ekotop s.r.o. propaguje prišla so svojou inováciou kompresoru. O vývoj kompresoru pre tepelné čerpadlá spoločnosti Ekotop s.r.o. sa postarala japonská firma Mitsubishi Electric. Mal vylepšiť techniku a znížiť hlučnosť tepelných čerpadiel. Výsadné právo k jeho používaniu mali len výhradný zástupcovia značky Ekotop. Momentálne už majú možnosť používať kompresory vyvinuté Mitsubishi Electric i ostatní dodávatelia a predajcovia tepelných čerpadiel.

Kompresory nenapomáhajú len zvyšovaniu vykurovacieho faktora a ekonomickosti prevádzkovania tepelného čerpadla. Ďalší dôležitý parameter tepelného čerpadla, ktorý je ovplyvňovaný kvalitným kompresorom je spotreba čerpadla. Čím je spotreba tepelného čerpadla nižšia, tým menej energie tepelné čerpadlo spotrebováva a viac energie berie zo vzduchu, vody, alebo zo zeme.

Spomínané zmeny a vývoj kompresorov sa netýkajú len zmien a vývoja na českom trhu. Vzhľadom k tomu, že väčšina tepelných čerpadiel sa vyrába mimo Českej republiky. Tieto zmeny odrážajú charakter celosvetového vývoja.

Pri rozhovore predstavitelia spoločnosti a špecialista spoločnosti uviedli, že zmeny v technike kompresorov sa premietajú na **vývojové, podnikateľské a obchodné aktivity spoločnosti**. Na jednej strane musia premýšľať nad tým, čo sa bude diať so starými už realizovanými, doposiaľ funkčnými systémami a na strane druhej sa musia postarať o propagáciu nových systémov, prípadne nových výrobkov. Nový výrobok je konkurencieschopnejší a väčšinou aj drahší, vzhľadom k tomu, že sa platí za vývoj značky. Ak spoločnosť predstaví nejakú novinku, musí sa postarať o reklamu a spropagovanie nového výrobku. Takže musí vytvoriť vhodnú marketingovú stratégiu na uvedenie novinky na trh.

Na druhej strane **staršie komponenty v systéme**, ktorý bol realizovaný pred dlhšou dobou sa väčšinou nechajú doslúžiť, kým ešte fungujú a kým nie sú morálne zastarané. Spoločnosť sa ich nesnaží vymieňať len kvôli tomu, že už sú nové a lepšie komponenty, ani v prípade, že by bol nový komponent pre zákazníka ekonomickejší a vyžadoval by menšie náklady na prevádzku. Predstavitelia a špecialista spoločnosti to odôvodňujú tým, že to ani samotní zákazníci od nich nevyžadujú. Výmena ešte fungujúceho, ale staršieho systému za nový by pre ne bola oveľa nákladnejšia než náklady, ktoré majú pri staršom systéme. Iný prípad nastane, keď starší systém už dlhodobejšie robí problémy a nik nevie prísť na to prečo. Taká situácia je už dôvodom k tomu, aby sa systém vymenil. Na to ale už slúžia záruky, ktoré spoločnosť dáva na tepelné čerpadlá.

Predstavitelia spoločnosti i špecialista spoločnosti sa pri rozhovore zverili, že musia sledovať nielen zmeny technológií a techniky, ale taktiež musia sústavne sledovať a analyzovať konkurenčné prostredie, dodávateľské prostredie a konkurenčné prostredie iných možností vykurovania. Musia monitorovať trendy konkurencie i dodávateľov a novinky, s ktorými prichádzajú na trh.

Spoločnosť Ekotop s.r.o. má pár stálych **dodávateľov**, s ktorými už nejakú dobu spolupracuje a odoberá od nich materiály k práci. S týmito dodávateľmi si už buduje dlhodobu vzťahy a v rámci dobrých obchodných vzťahov sú spoločnosti poskytnuté aj zľavy a iné výhody nákupu. Spoločnosť dostáva od týchto dodávateľov pravidelne prospekty o produktoch, ale aj o novinkách, aby sa mohla dopredu rozhodnúť. Cez to si však predstavitelia spoločnosti a špecialista spoločnosti uvedomujú, že musia stále monitorovať situácie u dodávateľov

s ktorými spolupracujú, ale aj u iných dodávateľov. Môže totiž dôjsť k tomu, že u niektorého dodávateľa, s ktorým dlhodobo pracujú nastane výrazné zvýšenie cien alebo zníženie kvality. Spoločnosť potom bude musieť zmeniť dodávateľa a tým, že situáciu už sleduje, bude pre ňu ľahšie si vybrať.

Na českom trhu tepelných čerpadiel pôsobí mnoho firiem zabezpečujúcich výrobu, dovoz, realizáciu, montáž a servis tepelných čerpadiel, čo pre spoločnosť Ekotop s.r.o. znamená **ohrozenie konkurenciou**. Existuje pár firiem, ktoré ponúkajú tuzemsky vyrábané tepelné čerpadla, ale taktiež u nich prevažuje trend dovozu čerpadiel z iných zemí, ako napríklad z Nemecka, Švédska, Ameriky a Číny. Jedná sa o čerpadlá rôznej cenovej a výkonnostnej kategórie a kvality. Čo však spoločnosť trápi – a vidí v tom problém teraz i do budúcnosti – sú tepelné čerpadlá dovážané z Číny. Na jednej strane síce splňujú podmienku nízkej ceny, dokonca niekedy najnižšej ceny na trhu, na druhej strane sú tieto tepelné čerpadlá vyrábané nízkonákladovo. V podstate to znamená, že čínsky výrobcovia používajú veľmi lacný a nekvalitný materiál, ktorý neodpovedá určitým parametrom. Tieto čerpadlá často nedokážu vykúriť rodinný dom na požadovanú teplotu a čo je horšie, často sa kazia a nemajú dlhodobjšiu životnosť.

Jeden z predstaviteľov spoločnosti sa pri rozhovore zamýšľal nad faktom, že je veľa ľudí, ktorých naláka nízka cena a dajú si takéto čerpadlo namontovať. Hneď ako čerpadlo začne mať poruchy a kaziť sa, zákazníci nevidia problém vo výrobcovi, ale hneď odsúdia celú technológiu tepelných čerpadiel. Takýto ľudia väčšinou dávajú zlé referencie na tepelné čerpadlá. A v tom, že nekvalita niektorých tepelných čerpadiel vrhá zlé svetlo na celý obor, vidí predstaviteľ spoločnosti výraznú hrozbu. Prenáša sa na ich podnikanie tým, že môže odradiť potenciálnych klientov spoločnosti. Tomuto faktu však spoločnosť nemôže nijak predísť, pretože všetky opatrenia by viedli k nekalej súťaži.

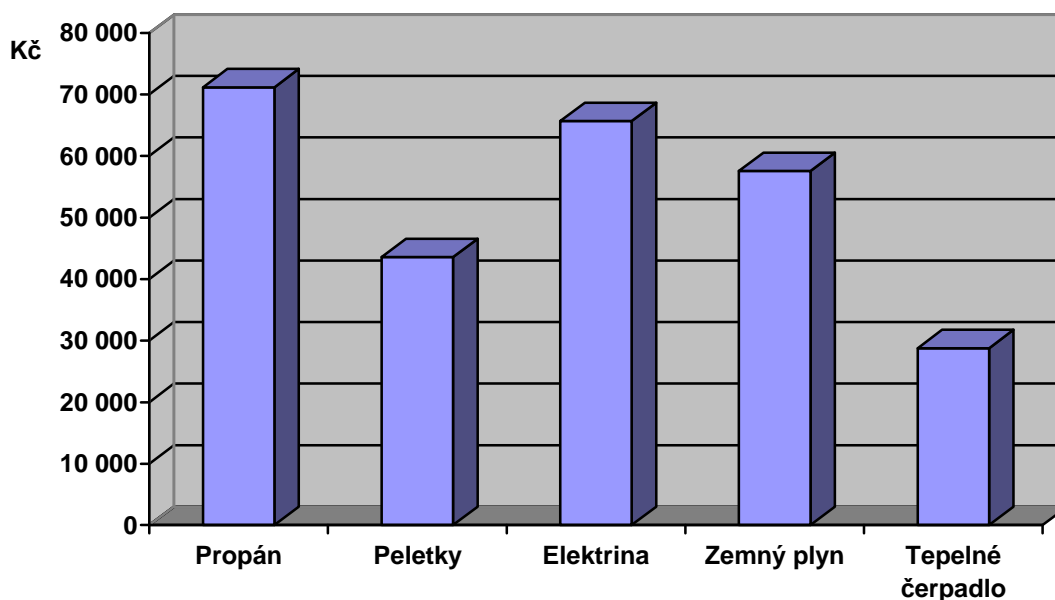
Ďalšou možnou **konkurenciou pre spoločnosť** sú firmy, ktoré ponúkajú iné možnosti vykurovania, než sú tepelné čerpadlá. Aj na to majú predstavitelia spoločnosti a špecialista svoj názor. Tvrdia, že majú viacero argumentov, ktorými dokážu presvedčiť zákazníka o prednostiach tepelného čerpadla. Patria k nim:

- **Ekologickosť tepelného čerpadla** – tepelné čerpadlo síce predstavuje podiel na centralizovaných emisiách elektrární, ale tento podiel je veľmi malý. Na rozdiel od tepelného čerpadla iné spôsoby vykurovania vypúšťajú do ovzdušia veľké množstvo škodlivín, ktoré ničí životné prostredie. Častým javom sú kúdele dymu ženúce sa

z komínov na dedinách, kedy touto negatívnou externalitou musia trpieť i ostatní ľudia.

- **Jednoduché ovládanie tepelného čerpadla** – modernosť a prepracovanosť tepelného čerpadla nevyžaduje zložité úkony prevádzky. Prevádzku tepelného čerpadla je možno porovnať k ovládaniu televízie s tromi kanálmi. Okrem toho sa raz za čas sa od zákazníka očakáva, že vyčistí niektoré časti čerpadla, ktoré sa častejšie zanesú nečistotami a špinou. Na rozdiel od tepelných čerpadiel si napríklad vykurovanie drevom alebo uhlím vyžaduje omnoho častejšiu fyzickú námahu a náročnosť na čas.
- **Nízke prevádzkové náklady** – tepelné čerpadlo funguje na elektrinu, pričom si zákazníci môžu podať žiadosť na nižšiu sadzbu elektrickej energie. Na druhej strane sú ostatné možnosti, ktoré si vyžadujú i náklady na plyn alebo plný taríf na elektrickú energiu, ktoré sa mimochodom neustále zvyšujú.

Graf 4-4 Porovnanie prevádzkových nákladov na vykurovanie tepelnými čerpadlami s inými možnosťami vykurovania



Prameň: vlastné zobrazenie na základe interných dokladov spoločnosti

Graf 4-4 ukazuje porovnanie prevádzkových nákladov na vykurovanie štandardného rodinného domu, cca 200 m<sup>2</sup> s tepelnou stratou 10 kilowattov. Porovnanie prevádzkových nákladov je prevedené ako celkové prevádzkové náklady objektu. To znamená, že okrem spotreby energie na vykurovanie sa uvažuje aj so spotrebou pre ohrev TUV (teplej úžitkovej

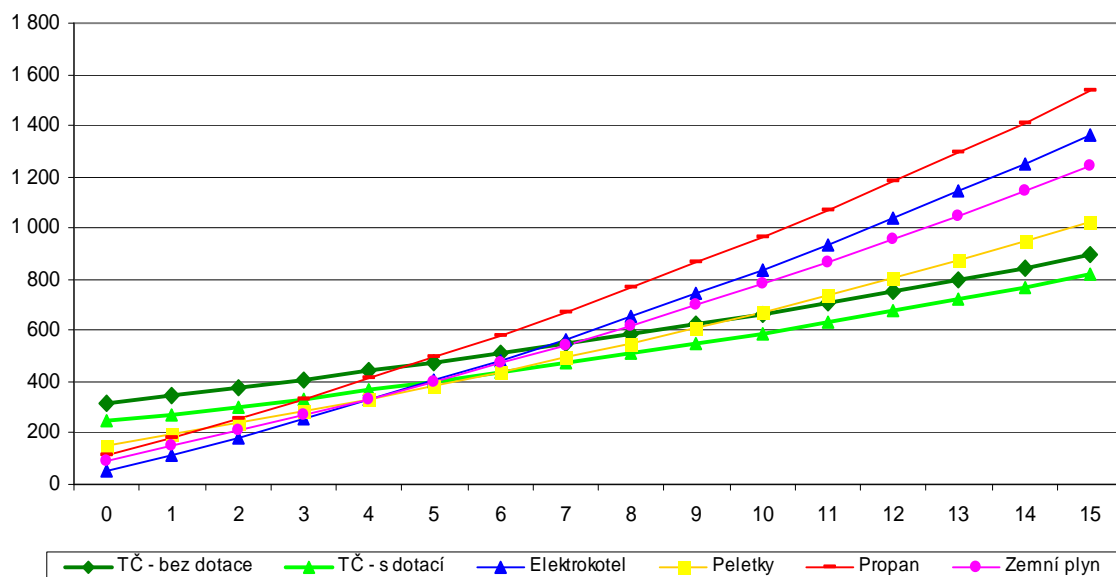
vody) a prípadne i bazénu. Zároveň je v týchto nákladoch započítaná i ostatná spotreba elektrickej energie v objekte (svietenie, varenie, apod.), ktorá celkové prevádzkové náklady výrazne ovplyvňuje a cena tejto energie je závislá na zvolenom zdroji tepla.

Spotreby energií, uvedené vo výpočte, vychádzajú z teoretických výpočtov spotrieb energií a sú korigované podľa skúseností získaných z objektov podobnej veľkosti, u ktorých je spotreba energií overená prevádzkou. Konkrétne hodnoty spotreby energií sa môžu výrazne líšiť v závislosti na chovaní obyvateľov tohto rodinného domu. Pomer medzi veľkosťou prevádzkových nákladov však ostáva zachovaný.

To, čo môže hovoriť **proti tepelným čerpadlám** – a čo je podľa predstaviteľov spoločnosti a špecialistu spoločnosti menšou hrozbou – je skutočnosť, že ich podnikanie môže byť ovplyvnené niektorými skutočnosťami, a to:

- **nedostatok dôvery v novú technológiu** – vykurovanie pomocou tepelných čerpadiel je jedna z mladších technológií a zároveň je prevratnou inováciou v obore vykurovania. Naproti ostatným možnostiam vykurovania má o niečo menej presvedčivých výsledkov, čo ešte občas vyvoláva nedôveru ľudí v túto technológiu. Tieto fakty sú ešte k tomu posilňované ambivalentnými informáciami o jej úspešnosti, efektívnosti, bezporuchovosti, štátnych dotáciách atď.
- **zotrvačnosť myslenia projektantov** v duchu príslovia „starého psa novým kúskom nenaučíš“ – k tomu, aby spoločnosť mohla vykonávať svoju činnosť, potrebuje kontakty na potenciálnych zákazníkov. Jedným zo spôsobov, ako ich získavať, je prostredníctvom projektantov. Menší odpor môže nastať pri narazení na služobne starších projektantov, ktorí si myslia, že všetko vedia. Stáva sa nemožným presvedčať služobne staršieho projektanta o podpore novej technológie, ak má rokmi overené svoje zastaranejšie technológie.
- **vysoká prvotná investícia** – tepelné čerpadlo si vyžaduje vysoké prvotné náklady na kúpu. Nie je to veľmi lacná záležitosť, a tak občas odradí zákazníkov, ktorí nemajú dostatok peňazí, aby si to mohli dovoliť. Aj napriek tomu však existuje mnoho spôsobov, ako túto prvotnú bariéru preklenúť napríklad úvermi, hypotékami a úvermi na výstavbu nízkorozpočtových rodinných domov. Je nutné ešte podotknúť, že návratnosť investícií do kúpy tepelného čerpadla sa odhaduje na dobu od 6 do 9 rokov.

Graf 4-5 Návrstnosť investície do tepelného čerpadla a iných možností vykurovania



Prameň: interné dokumenty spoločnosti

Graf 4-5 porovnáva návratnosť investícií rôznych možností vykurovania, pričom vodorovná osa ukazuje roky prevádzky domu a zvislá celkové náklady na prevádzku domu v tisíciach korunách. V roku 0 je zobrazená výška investičných nákladov a každý rok sú pričítané prevádzkové náklady. Návratnosť investície do tepelného čerpadla môžeme odčítať v priesečníku krivky tepelného čerpadla s krivkou porovnávaného zdroja tepla. V investičných nákladoch sú započítané všetky náklady na príslušný zdroj tepla (kotol, regulácia, komín, elektroinštalácie, prípojka plynu, náklady na väčší istič, bojler pre teplú úžitkovú vodu, atď.)

### Vysporiadávanie sa s požiadavkami zákazníkov

V rozhovore sa predstavitelia spoločnosti a špecialista spoločnosti zhodujú na tom, že zákazníci sú pre nich nepredstaviteľne dôležití a snažia sa im stále vychádzať v ústrety. **Snaha vyjsť v ústrety zákazníkovi** vedie k zdokonaľovaniu služieb spoločnosti. Zákazníci chodia do spoločnosti s rôznymi želaniami. Ak však dôjde k tomu, že si zákazník vymyslí niečo, čo spoločnosť nie je schopná splniť, alebo čo by viedlo k neefektívnemu používaniu tepelného čerpadla, musí sa ho niekto zo spoločnosti snažiť presvedčiť o tom, čo je dobré. Spoločnosť si chce samozrejme udržať všetkých nových zákazníkov, ale ak príde niekto s veľmi nezmyselnými požiadavkami, ktoré nie sú schopní splniť, ani zákazníkovi nijakým

spôsobom vyhovoriť, tak sa spoločnosť takýchto zákazníkov dobrovoľne vzdáva v prospech konkurenčných spoločností.

Do náplne práce spoločnosti voči zákazníkom patrí vysvetlenie fungovania tepelného čerpadla a všetkých náležitostí, ktoré spadajú pod kúpu a následnú montáž tepelného čerpadla, poradenskú činnosť zákazníkom, návrh vhodného tepelného čerpadla a projektové služby, a po spustení tepelného čerpadla sú to pravidelné servisy.

Obaja predstavitelia spoločnosti v rozhovore potvrdili, že si zakladajú na tom, aby boli **zákazníci spokojní** aj po kompletnej montáži a sprevádzkovaní tepelného čerpadla. A preto svojim zákazníkom ponúkajú pravidelné ročné servisy, záručné servisy a pozáručné servisy. V akýkoľvek čas dokonca niektorí zákazníci volajú kvôli menším poruchám, a tak musí byť niekto zo zamestnancov k dispozícii. Často ide pri týchto poruchách o zlyhanie ľudského faktora, ľudia totiž radi zo zvedavosti postláčajú tlačidlá, aby videli, čo sa môže stať, prípadne sa nestarajú o čistotu niektorých komponentov, ktoré sa ľahko zanesú špinou. V takýchto prípadoch im niekto zo spoločnosti po telefóne poradí, čo majú robiť. Ak nejde o zlyhanie ľudského faktora, ale ide o poruchu v čerpadle, tak sa vyšle k zákazníkovi kompetentný pracovník spoločnosti, ktorý sa snaží poruchu všetkými prostriedkami odstrániť.

Časom sa stáva, že u starších čerpadiel, sprevádzkovaných pred dlhšou dobou, dôjde k **opotrebovaniu niektorých dielov**. Spoločnosť sa v tomto prípade musí postarať o dodanie nových dielov a výmenu starých za nové. Ako už bolo spomenuté skôr, v obore tepelných čerpadiel dochádza k inováciám niektorých dielov. Môže tak ľahko nastať situácia, že je potreba vymeniť staré súčiastky za nové, ktoré sú už inovované a nemusia byť kompatibilné so starým systémom. Niekedy je nutné vymeniť celý systém, alebo zmeniť zapojenie v systéme, aby doňho nový diel zapadol. Spoločnosť sa jednoducho snaží všetkými možnými prostriedkami napraviť chybu.

#### **4.3.2. Príprava na budúcnosť pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie**

V tejto druhej časti analytickej kapitoly sú analyzované odpovede neštandardizovaného rozhovoru s predstaviteľmi spoločnosti a informácie a dáta získané z dokumentov spoločnosti. Táto analýza je zameraná na oblasť prípravy spoločnosti na budúce podnikanie, pomocou uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie. Pozornosť je venovaná najmä týmto



ukazovateľom: odborné majstrovstvo v spoločnosti, tvorba spoločnej vízie, uplatnenie tímovej spolupráce, mentálne modely pracovníkov a systémové myslenie.

Z odpovedí, ktoré boli poskytnuté predstaviteľmi a špecialistom spoločnosti, je možné usúdiť, že v spoločnosti sa pojem učiaca sa organizácia takmer nepoužíva. Aj keby vo všeobecnosti zrejme vedeli tento pojem vysvetliť, z hľadiska manažérskeho sa naň nedívajú. Pozitívne ale je, že po vysvetlení princípov učiacej sa organizácie predstavitelia spoločnosti uviedli, že tieto pojmy im úplne cudzie nie sú, len ich nepoužívajú v súvislosti s konceptom učiacej sa organizácie a rozvojom adaptívnych schopností organizácie.

### **Odborné majstrovstvo v spoločnosti**

Spoločnosť, podľa vyjadrení jej predstaviteľov a špecialistu, zamestnáva samých odborníkov vo svojom obore. Je v ich vlastnom záujme, aby mala tých najlepších a najkvalitnejších **odborníkov, ktorí vo svojom obore vynikajú**, ktorí sú jednoznačné jednotky. Väčšinou sú to mladí a tvoriví ľudia so zmyslom pre inovácie.

Požiadavku vysokej odbornosti riaditelia uplatňujú hlavne u technických špecialistov spoločnosti, obchodného zástupcu a ekonóma. U kúrenárov a elektrikárov sa nevyžaduje najvyššia odbornosť, pretože sa od nich neočakáva ani inovatívne myslenie ani vytváranie nových vecí, ale skôr odborná spôsobilosť a výkonová spoľahlivosť. Stačí, keď majú títo zamestnanci vyštudovaný príslušný obor a dokážu si svoju prácu vykonávať kvalitne, vyriešiť problém, ktorý sa týka ich odborného zamerania a sú schopný plniť príkazy, ktoré dostanú od špecialistu spoločnosti.

### **Tvorba spoločnej vízie**

Počas rozhovoru jeden z predstaviteľov uviedol, že si myslí, že celá spoločnosť tiahne za jedno lano, a že všetci členovia spoločnosti chcú, aby spoločnosť dosiahla vytýčené krátkodobé aj dlhodobé ciele, a podieľajú sa na tom. Jeho pohľad na to je taký, že ak profituje spoločnosť, profitujú z toho aj jednotliví zamestnanci. Preto sa každý zo zamestnancov bude snažiť všetkými silami, aby prispel k úspechu spoločnosti a neskôr si užil výhody, ktoré mu z toho plynú.

Druhý spoločník prvému spoločníkovi svojím tvrdením trochu odporoval. Podľa jeho názoru sa totiž každý, kto v spoločnosti pracuje môže navonok tváriť, že zdieľa rovnaké **vízie** s celou spoločnosťou. Vo vnútri si ale každý hľadá dosahovať svoje vlastné ciele a vízie a stavia ich

nad spoločné vízie budúcnosti. Takže sa môže ľahko stať, že na úkor svojho blaha svoju spoločnosť nepodrží.

Nedá sa povedať, ktorá z výpovedí je správna a ktorá nesprávna. Na oboch je trochu pravdy. V skutočnosti platí aj to, že ak profituje spoločnosť, zároveň profituje aj zamestnanec, ale taktiež je na mieste pripustiť, že každý v spoločnosti sleduje svoj záujem. Cez to ale existujú ľudia, ktorí nie sú až tak cieľavedomí a je pre nich dôležitejšia istota, ktorá znamená udržať si aj celý život jednu prácu, než robiť riskantné kroky, z ktorých je budúci prospech neistý. Títo zamestnanci síce nie sú pre spoločnosť hrozbou, ale svojich zamestnávateľov skôr nepodrážajú.

### **Uplatnenie tímovej spolupráce**

Montáž a realizácia tepelných čerpadiel si vyžaduje **spoluprácu tímu** pracovníkov. Každý z nich má podiel na výsledku. Výsledný efekt je založený na súbore na seba nadväzujúcich činností, vykonávaných pracovníkmi, ktorým daná činnosť náleží na základe ich odborných znalostí.

Predstavitelia spoločnosti zastávajú názor, že bez tímovej spolupráce by mohli len sťažka fungovať. Preto vedú svojich zamestnancov k vzájomnému rešpektu, ktorý posilňuje ich kooperáciu. Pracovníci musia medzi sebou pri montáži čerpadiel komunikovať, odovzdávať si poznatky a informácie o svojom výkone. Prípadne si musia podávať informácie, ktoré by sa mali ostatní spolupracovníci dozvedieť, aby mohli svojou prácou nadviazať na predošlú činnosť. Bez toho, aby si to uvedomovali, tak sa počas tejto tímovej spolupráce navzájom učia.

### **Mentálne modely**

O rozvoj myslenia a formovanie spoločných efektívnych mentálnych modelov sa predstavitelia spoločnosti snažia najmä u zamestnancov, ktorí musia v spoločnosti rozvíjať svoje tvorivé myslenie. Ako už bolo spomenuté, v spoločnosti sú na určitých pozíciách pracovníci, u ktorých sa nevyžaduje inovatívne myslenie a tvorba niečoho nového. Spoločnosti stačí, keď správne vykonajú svoju prácu, podľa požiadaviek zákazníkov aj vedúcich pracovníkov. V spoločnosti Ekotop s.r.o. ide hlavne o kúrenárov a elektrikárov. Od ostatných špecialistov spoločnosti sa očakáva aby vymýšľali nové možnosti, rozvíjali svoju prácu a potenciál spoločnosti.

## Systémové myslenie

Princíp systémového myslenia súvisí s predošlými princípmi, ktoré sa v spoločnosti uplatňujú. Aj tu platí, že systémové myslenie – myslenie v systémových súvislostiach – a komplexnejší pohľad na veci spoločnosť podporuje hlavne u špecialistov ako sú obchodný zástupcovia spoločnosti, projektant, ekonómka a servisný technik. Tak ako bolo spomenuté pri predchádzajúcich princípoch učiacej sa organizácie, ako sú mentálne modely a odborné majstrovstvo, tak aj pri princípe systémového myslenia v spoločnosti, platí, že od kúrenárov a elektrikárov sa vyžaduje len to, aby sa zameriavali iba na svoju oblasť špecializácie a aby vykonávali kvalitne prácu, kvôli ktorej sú v spoločnosti zamestnaní. V dôslednom aplikovaní princípu systémového myslenia je možné vidieť jeden z najefektívnejších spôsobov garantovania sústavnej organizačnej adaptácie a organizačného učenia sa.

### 4.3.3. Úloha znalostného manažmentu organizácie

Tretia časť analýzy výsledkov neštandardizovaného rozhovoru, informácií a dát získaných z dokumentov spoločnosti sa zameriava na úlohu znalostného manažmentu v organizácii. Oblasť znalostného manažmentu rozoberá diplomová práca pomocou dôležitých ukazovateľov, ako sú znalostný a vzťahový kapitál.

#### Znalostný kapitál

Predstavitelia spoločnosti uviedli, že znalostný kapitál spoločnosti je zachovávaný v dokumentoch, v protokoloch o odovzdaní a prevzatí diela, vo firemnom vyhodnocovaní zákaziek a v iných dokumentoch, ktoré sú dostupné a slúžia jedine predstaviteľom a zamestnancom spoločnosti. Medzi svoj znalostný kapitál zaraďujú hlavne skúsenosti, ktoré už získali pri predošlých zákazkách. Tieto svoje skúsenosti a znalosti si chránia pred únikom mimo spoločnosť a využívajú ich, kedykoľvek je potreba. Iné spôsoby formálneho deponovania znalostí nie sú v spoločnosti zavedené.

Podľa predstaviteľov a špecialistu spoločnosti sú výborným zdrojom znalostí v obore vykurovania tepelnými čerpadlami **pravidelné školenia**. Konajú sa pri predstavovaní nejakej novej technológie, prípadne pri uvedení nového výrobku na trh. Pozitívne sú hodnotené aj rôzne technické školenia. Na školenia dostáva spoločnosť pozvánky od dodávateľov, prípadne od iných spoločností, ktoré priniesli na trh nejakú novinku.

Dôležitou udalosťou pre celú spoločnosť Ekotop s.r.o. bývajú každoročne konané **veľtrhy**. Sú pre nich dôležité nielen z hľadiska vystavovateľa, ale aj z hľadiska návštevníka. Táto udalosť

je pre spoločnosť významnou príležitosťou na získavanie a prehľbovanie jej informácií v obore vykurovania tepelnými čerpadlami, ale aj inými možnosťami vykurovania. Zároveň je to však miesto, ktoré je ideálne na prieskum trhu, nových trendov, preferencií a požiadaviek zákazníkov, aj na prieskum prostredia konkurencie, konkurenčných foriem ponúkaných služieb, produktov a noviniek.

Najznámejším veľtrhom na Morave je Infoterma a stavebný veľtrh, v Čechách je to Aquaterm. Infoterma sa koná pravidelne začiatkom roka v Ostrave. Špecializuje sa len na oblasť vykurovania. Tento veľtrh je pre spoločnosť dôležitý nielen z hľadiska návštevníka, ale aj z hľadiska vystavovateľa. Na ostatných veľtrhoch sa predstavitelia i zamestnanci spoločnosti objavujú len ako návštevníci a špecialisti v obore, a to hlavne na stavebnom veľtrhu v Brne a v Prahe. V Brne sa koná každý rok v apríli stavebný veľtrh, zameraný na stavebnú činnosť všeobecne, pričom jeden pavilón je vždy určený vykurovaniu. Aquaterm v Prahe je konaný každoročne na jeseň a je úzko špecializovaný len na vykurovanie. Tieto tri spomenuté veľtrhy sú najznámejšie a najvýznamnejšie v celej Českej republike. Okrem nich sa ešte konajú miestne alebo regionálne výstavy, ktoré však pre spoločnosť nie sú až tak dôležité, aby ich museli navštevovať. Všetky veľtrhy sú určené pre úzky okruh špecialistov a projektantov, ale aj pre širokú verejnosť.

### **Vzťahový kapitál**

Ako povedali predstavitelia spoločnosti, je všeobecne známe, že na výstavách sa utužujú vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi, ale aj medzi konkurentmi navzájom. Je to veľmi dôležité z toho dôvodu, aby si firmy navzájom nepodrážali nohy na trhu, ale aby šlo o zdravý konkurenčný boj. Vytvára sa tým aj potenciálny priestor pre tzv. „koopetitívu“ – kombináciu konkurenčných a kooperačných postupov niekoľkých firiem, pôsobiacich v rovnakom obore.

Zároveň sa prehľbujú **vzťahy s dodávateľmi**, vďaka ktorým má firma určité výhody, ako už bolo spomenuté. Ide o to, že spoločnosť vďaka dobrým vzťahom so svojimi dodávateľmi získava určité výhody, ako sú rôzne zľavy a výhody pri odbere tovaru, výhody pri platení, prednosť v objednávkach pred ostatnými, menej dôležitými odberateľmi a iné výhody, ktoré firma vďaka dobrým vzťahom s dodávateľmi získava.

Predstavitelia spoločnosti uviedli, že najdôležitejším relačným kapitálom sú pre nich **vzťahy so zákazníkmi**. Z obchodného hľadiska je to hlavne kvôli tomu, že ak sú zákazníci spokojní a zamestnanci spoločnosti sa k nim chovajú úctivo a dobre, získavajú tým dobré ohlasy na svoju spoločnosť. S veľkým množstvom starých zákazníkov sa spoločnosť doteraz stýka

a často od nich získava nové kontakty na potenciálnych zákazníkov. Ďalším dôvodom, prečo udržiavať dobré vzťahy so zákazníkmi, je udržanie si dobrého mena spoločnosti, ale aj získavanie nových priateľstiev.

Aby spoločnosť fungovala bez trhlín a nepokojov, snaží sa podporovať aj dobré **zamestnanecké vzťahy**. Spoločníci si uvedomujú, že bez vzájomne prehlbených vzťahov by v spoločnosti mohlo dochádzať k nepokojom, poruchám komunikácie a tým aj k narušeniu procesu práce. Preto sa snažia raz za čas usporiadať nejakú firemnú akciu na „utúžovanie dobrých medziľudských vzťahov“. Jedná sa napríklad o formálne alebo neformálne firemné večere, vianočné večierky, firemné oslavy sviatkov a narodenín a športové i rôzne iné akcie. Predstavitelia spoločnosti si veľmi dobre uvedomujú dôležitosť podnikovej kultúry pre inovatívnosť, efektívnosť a rozvoj ich organizácie a snažia sa podporovať jej rozvíjanie.

#### 4.4. Zhrnutie výsledkov analýzy

Z informácií a dát získaných vďaka dostupným dokumentom spoločnosti Ekotop s.r.o. a z odpovedí predstaviteľov a špecialistu spoločnosti, na otázky neštandardizovaného rozhovoru bolo zistených niekoľko poznatkov. Tieto poznatky ohľadne prípravy spoločnosti na neisté budúce podmienky podnikania sú zhrnuté v tejto časti.

Analyzované boli tri oblasti, a to **strategická príprava** organizácie na budúcnosť, príprava na budúcnosť pomocou **uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie**, **úloha znalostného manažmentu** pre prevádzku a rozvoj organizácie

Pri analýze strategickej prípravy spoločnosti na budúcnosti, bolo rozobrané vonkajšie prostredie spoločnosti Ekotop s.r.o. a príležitosti a hrozby, ktoré toto prostredie pre spoločnosť prináša. Faktory, ktoré na spoločnosť pôsobia zvonku sa týkajú dotačných programov na tepelné čerpadla, vývoja cien elektrickej energie a plynu a zvýhodnených sadzieb na odber elektrickej energie. Následne bol analyzovaný vnútorný potenciál spoločnosti, v ktorom sa spoločnosť zameriava na vnútorné kontroly procesov a zamestnancov. Predstavitelia spoločnosti a špecialista pritom priznali, že vzhľadom k zvýšeniu množstva práce už nemajú toľko času, zaoberať sa týmito kontrolami. Ďalšia oblasť na ktorú sa výskum zameriaval, boli zmeny a inovácie v obore tepelných čerpadiel, ktoré sa najviac týkali zmien vo výkonnosti kompresorov a toho, ako sa tieto zmeny zobrazujú na podnikateľských aktivitách spoločnosti. Strategickú prípravu spoločnosti ukončila analýza problematiky riešenia požiadaviek zákazníkov.

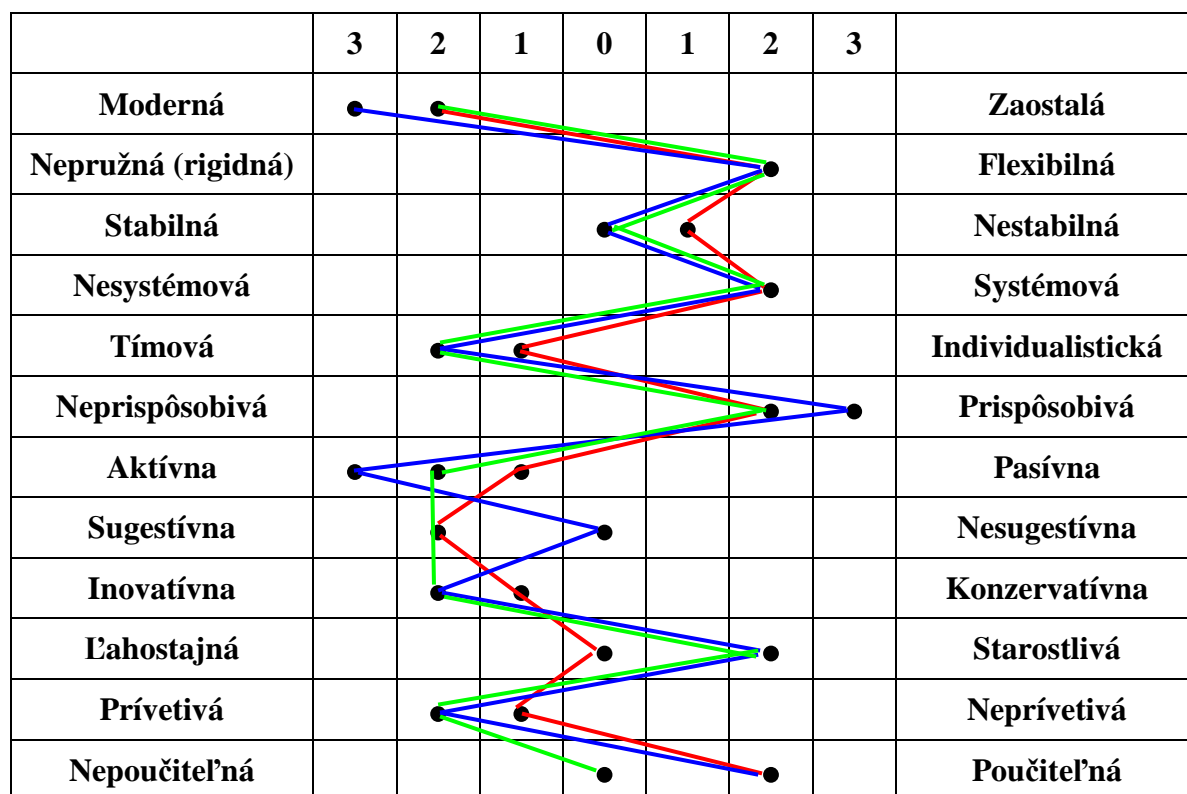
Ďalšia oblasť, ktorá bola analyzovaná, sa týkala uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie v spoločnosti. Táto časť sa zamerala hlavne na využívanie piatich Sengeových (2007) prvkov v spoločnosti: odborné majstrovstvo v spoločnosti, tvorba spoločnej vízie, uplatnenie tímovej spolupráce, mentálne modely pracovníkov a systémové myslenie. Boli zistené určité slabé miesta predstaviteľov a špecialistu spoločnosti v tejto problematike.

Tretia oblasť výskumu sa zamerala na úlohu znalostného manažmentu v spoločnosti. Bol analyzovaný znalostný kapitál spoločnosti a hlavne to akými prostriedkami spoločnosť dosahuje znalostný vývoj zamestnancov a ako znalosti v spoločnosti využíva. Nakoniec bol analyzovaný vzťahový kapitál spoločnosti, na ktorý kladie spoločnosť Ekotop s.r.o. veľký dôraz.

### Pohľady respondentov na ich spoločnosť

Nasledujúci graf 4-6, vytvorený na princípe zisťovania postojov a konotatívnych významov pojmov pomocou sémantického diferenciálu (Osgood a kol. 1957), ukazuje vzťah predstaviteľov vrátane špecialistu k ich spoločnosti. Dá sa povedať, že sa v mnohých veciach zhodujú. Z grafu je možné vytvoriť stručnú charakteristiku.

Graf 4-6 Grafické znázornenie vzťahu opýtaných k spoločnosti



Prameň: vlastné zobrazenie použitého sémantického diferenciálu

- 1. predstaviteľ spoločnosti
- 2. predstaviteľ spoločnosti
- Špecialista spoločnosti

Predstavitelia vrátane špecialistu spoločnosti si myslia, že spoločnosť je **moderná**. To môže znamenať, že nezaostáva za dobou, spoločenskými požiadavkami a technickým rozvojom, ale neustále sleduje meniace sa trendy na trhu, jak na dodávateľskom, zákazníckom, tak i na konkurenčnom trhu. Jej zamestnanci sú väčšinou ľudia modernej doby, preferujúci inovatívne myslenie a neustálu potrebu po zdokonaľovaní.

Ďalší prívlastok, na ktorom sa všetci traja respondenti zhodli je, že ich spoločnosť je veľmi **flexibilná**. Znamená to, že sa dokáže prispôsobovať – a to celkom rýchlo – na podnety z vonkajšieho prostredia, prípadne vnútorného prostredia. S tým súvisí aj **prispôsobivosť**, ktorá je v spoločnosti hodnotená tiež na vysokej úrovni. V prípade, že dôjde k nejakým inováciám, spoločnosť je dostatočne flexibilná a prispôsobivá, dokáže sa pomerne rýchlo a dobre adaptovať a tým vlastne získava aj časový náskok pred konkurenciou.

Dvaja respondenti, a to jeden z predstaviteľov a špecialista, sa nevedeli rozhodnúť, či je spoločnosť stabilná alebo nie. Druhý predstaviteľ pripustil určitú **nestabilitu**, čím naznačil, že v určitých okamihoch sa mu spoločnosť javí ako zrejme nestála.

Spoločnosť sa jej predstaviteľom a špecialistovi zdá byť dost **systémová**. Môže to znamenať, že je celkovo usporiadaná a nepanuje v nej chaos a nesystémový neporiadok. To že je usporiadaná jej pomáha ľahšiemu podnikaniu a vykonávaniu jej hlavnej činnosti bez toho, aby sa musela zaoberať vnútornými prekážkami a problémami. Znižuje sa tým chybovosť procesov, zvyšuje organizačná spoľahlivosť.

Respondenti sa zhodli na tom, že ich spoločnosť je **tímová**. Znamená to, že v spoločnosti existuje nejaká forma kooperácie medzi všetkými jej článkami. Tomuto „tímovému duchu“ predstavitelia spoločnosti však nedávajú najvyššie hodnotenie, čo môže byť ukazovateľom toho, že tam okrem prvkov tímovej spolupráce, ešte stále figuruje ako dôležitý prvok pracovného procesu aj samostatná, individuálna práca.

Podľa výsledkov merania sémantického diferenciálu je spoločnosť **aktívna**. Respondenti sa síce nezhodujú v miere aktivity, ale to môže byť zapríčinené i uhlom pohľadu z rôznych pracovných pozícií. Aktivita nasvedčuje o tom, že je spoločnosť neustále v strehu a ak nastane nejaká situácia, nechová sa nečinne, ale buď sa ju snaží využiť, alebo nejako riešiť.

Spoločnosť nečaká len na to, že jej všetko padne priamo, ale sama vyvoláva aktivity k tomu, aby bola úspešná.

Podľa predstaviteľov i špecialistu je spoločnosť **sugestívna**. Môže to znamenať, že je silným a ovplyvňujúcim článkom nielen pre zamestnancov spoločnosti, ale aj pre oboch predstaviteľov. Sugestívnosť znamená v tomto prípade i schopnosť spoločnosti vedieť si podmaniť trh.

Ďalšia charakteristická vlastnosť, ktorú spoločnosti jej predstavitelia a špecialista pripisujú, je **inovatívnosť**. Odkazuje na to, že sa v spoločnosti jedná o pozitívne zmeny a ich podporovanie a vývoj smerom k inováciám, prípadne aj riskantným krokom, ktoré môžu priniesť úžitok. Zamestnanci spoločnosti nepôsobia v konzervatívnom prostredí, ktoré neprináša žiaden vývoj ale len zastarané, rokmi zaužívané procesy a techniky, ktoré prinášajú len priemerné a nie efektívne výsledky.

Predstavitelia a špecialista spoločnosti ju vidia ako **starostlivú a prívetivú**. Znamená to, že sa neustále stará, jak o svojich zamestnancov, tak aj o svojich zákazníkov. A to, že je prívetivá naznačuje, že neodmietne ani problémy zákazníkov, ani problémy zamestnancov, aby vedeli, že sa na spoločnosť môžu kedykoľvek obrátiť.

Obaja spoločníci naznačili, že spoločnosť je **poučiteľná**, naopak špecialista vyznačil na škále poučiteľnosti nerozhodnú bodovú hodnotu. Môže to byť zapríčinené tým, že do tejto problematiky zo svojej pozície nevidí, ale aj tým, že jednoducho nevedel, ako má odpovedať. Poučiteľnosť v tomto prípade znamená, že sa spoločnosť dokáže učiť na svojich, ale aj na cudzích chybách.

Pri zhrnutí všetkých poznatkov, ktoré boli získané na základe metodiky sémantického diferenciatu sa dá povedať, že spoločnosť podľa jej predstaviteľov a špecialistu je inovatívna, moderná, sebavedomá, o svojich zákazníkov a zamestnancov sa stará a je k nim prívetivá, vyvíja aktivity k svojmu úspechu, chová sa pružne voči príležitostiam a hrozbám a ľahšie sa prispôsobuje zmenám.



## **5. NÁMETY A NÁVRHY PRE MANAŽMENT**

V tejto kapitole je spoločnosti Ekotop s.r.o. predložených niekoľko námetov a odporúčaní, ktoré by jej mohli pomôcť k efektívnejšej príprave na budúce neisté podmienky podnikania. Podkladom pre vyvodenie námetov a návrhov sú v predošlej kapitole analyzované informácie a dáta získané na základe dostupnej dokumentácie spoločnosti a neštandardizovaného rozhovoru s jej predstaviteľmi.

### **5.1. Námety pre vylepšenie strategickej prípravy spoločnosti na budúcnosť**

Strategická príprava spoločnosti na budúcnosť je jednou z najdôležitejších oblastí, ktorou by sa mala zaoberať každá spoločnosť. V súčasnej dobe, ak chcú spoločnosti už len prežiť na trhu v ktorom pôsobia, bez dobrej strategickej prípravy sa vôbec nezaobídu.

Ako bolo zistené v analytickej časti diplomovej práce, spoločnosť sa veľmi nezaoberá formalizovaním dôležitých skutočností. Preto by k niektorým krokom mala pristupovať svedomite a od začiatku.

Kľúčovou úlohou by pre spoločnosť malo v prvom rade byť definovanie hlavného cieľa budúcnosti a vedľajších cieľov. Tieto ciele by mali byť zoradené podľa dôležitosti. Môžu byť nakreslené ako hierarchická pyramída, zoradená podľa dôležitosti jednotlivých cieľov, kde by na spodnej časti boli tie jednoduchšie, ľahšie dosiahnuteľné, a na vrchole by bol hlavný cieľ o ktorý sa spoločnosť usiluje, aj keď je nutné pripustiť, že tento cieľ sa môže posúvať a meniť. Ďalšou z možností ako zoradiť ciele podľa dôležitosti je ich obodovanie, pričom najväčší počet bodov by mal hlavný cieľ a naopak. Nie je podstatné akú metódu ohodnotenia cieľov si spoločnosť vyberie. To, čo dôležité je, aby si ich sformalizovala, neustále ich obnovovala a hlavne, aby boli prístupné všetkým zamestnancom spoločnosti.

Ďalším krokom by malo byť vytvorenie stratégie, pomocou ktorej by spoločnosť dosahovala postupne všetky ciele. Pri vytváraní stratégií by sa mala riadiť podľa postupov, ktoré už sú načrtnuté v teoretickej časti diplomovej práce. Spoločnosť by mala po všetkých krokoch tvorby stratégií (strategická analýza, generovanie strategických alternatív a strategické rozhodovanie, realizácia zvolenej stratégie) ohodnotiť účinnosť stratégie a zároveň by zas mala všetky výsledky a postupy niekam zaznamenávať. Materiály, ktoré následne získava zaznamenávaním týchto skutočností jej v budúcnosti môžu slúžiť ako výborný základ pre vytvorenie znalostného manažmentu spoločnosti.

## **5.2. Námety pre uplatňovanie prvkov učiacej sa organizácie v spoločnosti**

Jednou z významných koncepcií prípravy organizácie na budúcnosť je koncepcia učiacej sa organizácie. Je dôležitá z hľadiska používania ľudského potenciálu v spoločnosti, ale hlavne z hľadiska jeho neustáleho rozvoja. Koncepciou učiacej sa organizácie sa zaoberal vo veľkej miere americký vedec Peter Senge (2007), ktorý vymedzil 5 prvkov, ktoré by mali fungovať v každej učiacej sa organizácii.

Analyzované informácie a dáta získané na základe dostupnej dokumentácie spoločnosti a neštandardizovaného rozhovoru s jej predstaviteľmi poukázali na nedostatky spoločnosti vo vedomostiach a znalostiach o koncepcii učiacej sa organizácie. Spoločnosť by sa preto mala viac zamerať na poznávanie a osvojovanie tejto koncepcie. Manažéri by sa mali priebežne vzdelávať a to nielen v oblasti technického rozvoja, ktorý náleží ich oboru, ale celkovým manažérskym náležitostiam, ktoré potrebujú k efektívnemu riadeniu spoločnosti.

Po osvojení si vedomostí a znalostí o koncepcii učiacej sa organizácie by malo dôjsť k postupnému zavádzaniu koncepcie do spoločnosti. Zavádzaním sa okrem iného myslí aj adaptácia piatich Sengeových(2007) prvkov na spoločnosť. Podporovaním odborného majstrovstva v spoločnosti, uplatňovaním tímovej spolupráce, rozvíjaním mentálnych modelov, tvorbou spoločnej vízie a myslením v systémových súvislostiach, by sa spoločnosť mala stať efektívnejšou v príprave na budúce neisté podmienky podnikania.

## **5.3. Námety pre uplatňovanie znalostného manažmentu v spoločnosti**

Znalostný manažment má v spoločnostiach pomerne dosť dôležitú a prínosnú formu. Ide pri ňom o suverénne zvládnutie celého reťazca: tvorba – distribúcia – udržiavanie – využívanie – obnova – ochrana firemných znalostí. Tieto znalosti spoločnosti napomáhajú v budúcnosti pri riešení prípadov, alebo problémov.

Veľkú slabinu spoločnosti je možné, na základe analýzy jej prístupu k formovaniu spôsobilosti k budúcemu podnikaniu, sledovať v uplatňovaní znalostného manažmentu spoločnosti.

Na základe analýzy bolo zistené, že spoločnosť si veľmi nepotrpí na formálne a písomné vyjadrenie niektorých dôležitých skutočností. Jedná sa o významné znalosti, z hľadiska budúceho účinkovania spoločnosti na trhu, ktoré si sama bez nejakého lepšieho konceptu uchováva len v pamäti, prípadne v ústnej podobe. Spoločnosť by si mohla napríklad založiť a priebežne udržiavať niečo také, ako je „inštitucionalizovaná pamäť“ v podobe firemného

denníka, do ktorého by sa zapisovali jednak nejaké zvláštne udalosti a problémy, s ktorými sa špecialisti stretli v priebehu vykonávania servisov aj ich úspešné i neúspešné riešenia apod.

#### **5.4. Zhrnutie námetov a návrhov pre manažment**

V tejto kapitole bolo navrhnutých niekoľko rád pre spoločnosť Ekotop s.r.o., ktoré by jej mohli napomôcť v budúcom podnikaní. Zároveň by sa pomocou nich spoločnosť vylepšila a zefektívnila niektoré manažérske ťahy a úkony. Návrhy a námety sa týkajú troch oblastí, a to strategickej prípravy spoločnosti na budúcnosť, zavádzania prvkov učiacej sa organizácie a uplatňovania znalostného manažmentu v spoločnosti.

V oblasti strategickej prípravy spoločnosti na budúcnosť boli navrhnuté postupy, ktoré by mohli viesť k vytvoreniu dobrej a efektívnej stratégie a jej následnej implementácie do reálneho podnikania. Bolo navrhnuté definovanie cieľov organizácie a ich sprístupnenie všetkým zamestnancom, strategická analýza, generovanie strategických alternatív a strategické rozhodovanie, realizácia zvolenej stratégie a následné sledovanie výsledkov, ktoré implementácia stratégie priniesla.

V oblasti uplatňovania prvkov učiacej sa organizácie bol spoločnosti podaný návrh na to, aby sa zamerala na zavedenie piatich prvkov (Senge 2007) do spoločnosti. Týka sa to týchto piatich prvkov: odborné majstrovstvo v spoločnosti, uplatnenie tímovej spolupráce, rozvoj mentálnych modelov, tvorba spoločnej vízie a systémové myslenie.

V oblasti zavádzania znalostného manažmentu do spoločnosti bolo odporučené, aby si spoločnosť viedla nejaký firemný denník, do ktorého by si zapisovala všetky udalosti, ktoré sa vyskytnú pri práci. Tento denník by mohla používať v budúcnosti, ak by napríklad došlo k potrebe riešiť nejaký problém, ktorý už bol riešený v minulosti.

Spoločnosť by ešte mohlo posunúť vpred, ak by sa zamerala na štúdium rôznych manažérskych techník a postupov a ich následnú implementáciu na spoločnosť. Čo sa týka postupov, ktoré by mali byť spoločnosti známe, ako napríklad koncepcia učiacej sa organizácie a znalostný manažment, boli zistené slabé miesta. Hlavne v tom, že bez vysvetlenia jednotlivých koncepcií, respondenti nevedeli, o čo sa jedná. Teda ak si spoločnosť viac osvojí tieto, ale aj iné koncepcie a manažérske postupy a techniky, mohlo by jej to pomôcť v jej pôsobení na trhu v budúcnosti, efektívnosti jednotlivých procesov, k lepšiemu manažovaniu spoločnosti a hlavne k lepšej výkonnosti celej spoločnosti.

## 6. ZÁVER

Súčasná doba sa vďaka rastúcej globalizácii a integrácii stáva pre podnikanie veľmi neistá, premenlivá a plná rýchlych a neočakávaných zvrátov. Kladú sa stále vyššie a vyššie nároky na podnikanie. Na to, aby sa organizácie dokázali udržať na trhu v ktorom pôsobia, a čo viac, aby boli efektívne, musia čeliť čoraz viac komplexnejšiemu a dynamickejšiemu prostrediu, plnému rizík, neistoty, prekážok, tlakov, hrozieb, ale aj príležitostí a výziev.

Táto diplomová práca bola zameraná na prípravu organizácie na budúce náročné podmienky podnikania a na to, ako organizácia dokáže čeliť podnikateľskému prostrediu, ktoré jej prináša prekážky, ale aj príležitosti. Táto problematika bola popísaná na základe teoretických východísk, ktoré boli následne implementované na vybranú organizáciu, ktorá slúžila ako objekt analýzy prístupu k budúcim neistým podmienkam podnikania. Bola ňou spoločnosť s fiktívnym názvom Ekotop s.r.o., pôsobiaca na trhu obnoviteľných zdrojov, konkrétne ide o trh vytápania pomocou tepelných čerpadiel.

Cieľom diplomovej práce bolo zistiť či sa vybraná organizácia efektívne pripravuje na náročné podmienky podnikania v budúcnosti, či uplatňuje prvky učiacej sa organizácie a znalostného manažmentu k tomu, aby bola schopná čeliť zložitému prostrediu, v ktorom pôsobí.

Bol vykonaný výskum, ktorý mal dopomôcť k dosiahnutiu cieľa diplomovej práce. Jednalo sa o exploratívny výskum *ex post facto*. Pre účely výskumu bola použitá analýza, pri ktorej bol zvolený kombinovaný kvalitatívne - kvantitatívny postup s prevažujúcim dôrazom na kvalitatívnu stránku skúmania. Na zistenie dát a informácií o spoločnosti boli použité dostupné dokumenty spoločnosti a neštandardizovaný rozhovor v kombinácii s metódou sémantického diferenciatu s predstaviteľmi a špecialistom spoločnosti.

Následne bolo po analytickej časti výskumu podaných niekoľko návrhov a námetov pre manažment spoločnosti. Po zavedení týchto návrhov a odporúčaní do spoločnosti, by mohlo dôjsť k vylepšeniu a zefektívneniu podnikania a hlavne prípravy na podnikanie v budúcnosti.

Vytýčené ciele diplomovej práce boli splnené. Zároveň boli pre potreby spoločnosti navrhnuté opatrenia a teraz už záleží len na tom, či predstavitelia spoločnosti poznatky tejto diplomovej práce využijú.

## **Zoznam použitej literatúry**

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLISON, CH.; PARCELL, G. *Knowledge management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. 144 s. ISBN 978-80-86754-99-4

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press 1998. 261 s. ISBN 80-85943-80-8.

JIRÁSEK, J. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 246 s. ISBN 80-86419-46-2.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

MATEICIUC, A. *Návrh systému hodnocení rizik při strategickém manažerském rozhodování*. Disertační práce, EkF VŠB-TU Ostrava, 2005.

PEARSON, G. J. *The competitive organization*. 1. vyd. Berkshire: McGraw-Hill 1992. 239 s. ISBN 0-07-707480-7.

SENGE, P. M. *Pátá disciplína*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

SMITH, M.K. *The learning organization* [online]. 2001, June [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>.

SMITH, M.K. *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning* [online]. 2001, June [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>.

SMITH, M.K. *Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research* [online]. 2001, June [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>.

## **Zoznam použitých skratiek**

a pod.    a podobne

atď.      a tak ďalej

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.dubna 2010

.....

Iveta Vancáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Novomeského 3, 040 01 Košice, Slovenská republika



## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1    Schéma otázok pološtandardizovaného rozhovoru s predstaviteľmi spoločnosti  
k problematike pripravenosti na budúce podmienky podnikania